Steven J. Stein
Howard E. Book

inteligen
ţei
emoţion
ale

INTEUGENJA EMOJIONALÂ £1 SUCCESUL VOSTRU

EDITURA £1111ALLFA

l’l/%OoC> ib

Q(o

o

Prof. Dr. Steven J. Stein şi
Dr. Howard E. Book
*

FORŢA INTELIGENŢEI EMOŢIONALE

INTELIGENŢA EMOŢIONALĂ ŞI SUCCESUL VOSTRU

THE EQ EDGE: EMOŢIONAL INTELLIGENCE AND YOUR SUCCESS
Steven |. Stein and Howard E. Book
Copyright © 2000 by Steven Stein and Howard Book

FORŢA INTELIGENŢEI EMOŢIONALE
INTELIGENŢA EMOŢIONALĂ ŞI SUCCESUL VOSTRU
Steven J. Stein ;i Howard E. Book
Copyright © 2003 **ALLFA.**

Toate drepturile rezervate Editurii **ALLFA.**
Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată
fără permisiunea scrisă a Editurii **ALLFA.**
Drepturile de distribuţie în străinătate aparţin în exclusivitate editurii.
All rights reserved.
The distribution of this book outside Romania, without the written permission
of **ALLFA,** is strictly prohibited.
Copyright © 2003 by **ALLFA.**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
STEIN, STEVEN J.
FORŢA INTELIGENŢEI EMOŢIONALE: INTELIGENŢA EMOŢIONALA ŞI SUCCESUL VOSTRU / Steven J. Stein, Howard E. Book;
trad. Monica Sibinescu, - Bucureşti, **ALLFA,** 2003
288 p.; 21 cm.

ISBN 973-8457-21-1

I. Book, Howard E.
II. Sibinescu, Monica (trad.)

159.942

Editura **ALLFA:** Bd. Timişoara nr. 58,
sector 6, cod 76548 - Bucureşti
Tel.: 402 26 00; Fax: 402 26 10

Departamentul distribuţie: Tel.: 402 26 20
Comenzi la: comenzi@all.ro
URL: http://www.all.ro

Redactor: Olimpia Novicov
Coperta: Stei ian Stanciu
Director artistic: Mircia Dumitrescu

Prof. Dr. Steven J. Stein şi
Dr. Howard E. Book

FORŢA INTELIGENŢEI EMOŢIONALE

INTELIGENŢA EMOŢIONALĂ ŞI SUCCESUL VOSTRU

Traducere: Monica Sibinescu

EDITURAI2ifiALLFA

Familiilor noastre pentru sprijinul acordat
pe toată durata elaborării acestei cărţi.
Pentru Rodeen, Alana şi Lauren

Linda, Josh şi Adam

————

Cuprins

/

Mulţumiri

Dorim să mulţumim celor peste 42.000 de oameni care au participat la procesul de actualizare a elementelor legate de inteligenţa emoţională (BarOn Emoţional Quotient Inventory - EQ-i). în acest proces am învăţat o mulţime de lucruri despre inteligenţa emoţională şi despre rolul pe care aceasta îl joacă în viaţa atâtor oameni împliniţi, bogaţi (material şi/sau moral), faimoşi, plini de succes, dar şi mai puţin norocoşi, neîmpliniţi sau disperaţi. Sperăm că aţi învăţat mai multe despre voi înşivă şi despre zonele unde trebuie să vă concentraţi pentru a vă îmbunătăţi viaţa.

Mulţi oameni au contribuit covârşitor pentru a ne permite accesul la informaţii pe care altfel le-am fi obţinut foarte greu. Dorim să mulţumim comandorului Dean Bailey, fost ofiţer medical superior la bordul celui mai sofisticat portavion din punct de vedere tehnologic, USS George Washington, pentru sprijinul acordat în testarea personalului de pe navă, în timpul misiunilor de pe Marea Mediterană şi Oceanul Atlantic.

Comandorul Bailey reprezintă un exemplu excelent despre cum o îmbinare reuşită dintre un IQ ridicat şi un EQ ridicat determină calităţi deosebite de conducător. El este un adevărat exemplu de conducere în marina actuală. Mulţumim de asemenea (fostului) locotenent comandor Bill Glasser şi (fostului) maior Charley Magruder pentru înlesnirea acestor călătorii. Amândoi au fost exemple de camaraderie şi educaţie din punct de vedere al armatei americane.

l

l

Mulţumiri

Multe mulţumiri lui Larry Tanenbaum, co-proprietarul echipei de hochei Toronto Maple Leafs, ca şi preşedintelui Maple Leafs, dl. Ken

Dryden, (fostului) director general adjunct Anders Hedbergşi (fostului) director general adjunct Mike Smith. Am avut prilejul ca, prin testele noastre, să învăţăm o grămadă de lucruri despre sporturile profesioniste şi mai ales despre hochei. Am fost plăcut surprinşi de deschiderea acestor profesionişti ai hocheiului faţă de importanţa inteligenţei emoţionale în dezvoltarea tinerilor jucători.

Vrem de asemenea să mulţumim celor mai buni performeri care ne-au permis să ne folosim de rezultatele testelor precum şi de povestea lor. Ei au adăugat o dimensiune importantă inteligenţei emoţionale, demonstrând cum calităţile emoţionale bine dezvoltate pot aduce succesul în viaţa de zi cu zi.

Doar persoanele pentru care indicăm numele întreg sunt reale. Celelalte exemple sunt combinaţii rezultate în urma experienţei noastre cu clienţi, rude, prieteni, cunoştinţe şi persoane publice.

Alte persoane cărora dorim să le mulţumim sunt: Dr. Gill Sitarenios (director de cercetare la MHS), Dr. Reuven BarrOn, Jennifer Schipper (de la firma Environics, pentru lecţiile oferite pe tema relaţiilor publice), locotenetului colonel Rich Handley (Forţele Aeriene ale SUA), Irene Taylor (de la firma Irene Taylor şi Asociaţii), Dr. Ruth Borchiver (Jewish Vocational Services of Greater Toronto), Hy M. Eiley, Allan Gould, Nomi Morris, Brian Twohey (Canadian Imperial Bank of Commerce, Global Private Banking and Trust), Shawna Sheldon (redactor şef la MHS), Jennifer Braunton (desenator grafic la MHS) şi toţi cei de la MHS care au sprijinit cercetările noastre.

Mulţumiri speciale asistentelor noastre excepţionale, Sheryl Demetro şi Monika Spesova, pentru serviciile aduse dincolo de ceea ce ar fi fost necesar, precum şi editorilor noştri Editura Stoddart, Donald Bastian şi Sue Sumeraj.

în fine, mulţumirile noastre se îndreaptă şi către firma Multi-Health Systems pentru permisiunea de a utiliza definiţiile modelului BarOn pentru inteligenţa emoţională precum şi constatările şi graficele rezultate din cercetare.

Suntem mulţumiţi că putem dona o parte din veniturile încasate din această carte, organizaţiei „Doctori fără frontiere".

Introducere

Apariţia în 1995 a cărţii lui Daniel Coleman - „Inteligenţa Emoţională: De ce poate fi mai importantă decât IQ" - a generat un val de interes în privinţa rolului pe care îl joacă inteligenţa emoţională în viaţa noastră. Intr-un mod elegant, Goleman a trecut în revistă ani întregi de cercetare în domeniul comportamentului psihologic şi al aptitudinilor interpersonale, prezentând totul într-o manieră coerentă şi accesibilă. Reacţia a fost zguduitoare. în sfârşit, aşa zisele trăsături „slabe", dar care fac atât de multe pentru succesul nostru, au fost salvate de la marginalizare, fiind luate în considerare de educatori, oameni de afaceri şi mass-media.

Introducere

Pentru a satisface această cerere care este în creştere, pe piaţă au pătruns între timp şi multe alte cărţi. Totuşi, multora dintre aceste cărţi le lipsea o bază solidă de cercetare pentru a-şi putea susţine pretenţiile sau metodele necesare, fiind dedicate mai ales promovării punctelor de vedere nedovedite ale autorilor lor. Aceste cărţi au ameninţat să erodeze încrederea în conceptul de bază al inteligenţei emoţionale cu promisiunile lor de expansiune şi argumente unilaterale.

Dar inteligenţa emoţională nu este un capriciu sau o tendinţă. Şi nici nu este chiar atât de nouă cum crede multă lume. Pare a fi nouă deoarece a fost dată la o parte, trimisă să hiberneze cu orice preţ, de către raţionalismul şi fixaţia tipică secolului al XX-lea asupra datelor ştiinţifice. Abia acum ştiinţele sociale se pun la punct cu acele aspecte ale personalităţii şi comportamentului, pe care înainte erau incapabile să le identifice, să le măsoare şi să le înţeleagă. în prezent, din ce în ce mai mult, ele sunt recunoscute drept cruciale pentru o funcţionare eficientă atât la locul de muncă dar şi în viaţa noastră personală. Relaţiile bune şi strategiile de înfruntare sunt elemente cheie pentru reuşita noastră în fiecare domeniu de activitate, de la legătura iniţială dintre părinte şi copil, până la capacitatea unui manager de a scoate ceea ce este mai bun din angajaţii săi.

De fapt, una dintre cele mai semnificative realizări în domeniul inteligenţei emoţionale a avut loc în 1980 când psihologul evreu, născut în America, Dr. Reuven Bar-On a început să lucreze în acest domeniu. Era uimit de o serie de chestiuni de bază. De ce oare - se mira el - unii oameni au o stare emoţională mai bună? De ce oare unii oameni reuşesc mai uşor în viaţă? Şi, mai ales, de ce oamenii binecuvântaţi cu capacităţi intelectuale superioare par să nu reuşească în viaţă, în timp ce alţii, mai puţin dotaţi din acest punct de vedere, reuşesc mai bine? Până în 1985 a crezut că a găsit un răspuns parţial la ceea ce el a numit coeficientul emoţional (EQ), o paralelă evidentă cu modul bine cunoscut de măsurare a aptitudinilor cognitive şi raţionale pe care îl cunoaştem sub termenul de coeficient de inteligenţă (IQ).

Aceasta era o ipoteză interesantă, dar a rămas netestată până când Reuven a creat un instrument care a devenit cunoscut sub denumirea de Bar-On EQ-i, ceea ce, în traducere înseamnă „inventarul coeficientului emoţional". El considera că inteligenţa emoţională era alcătuită dintr-o serie de atitudini şi calităţi diferite, dar care se intersec-

tează şi care ar putea fi grupate în 5 teme generale, sau „domenii", ulterior împărţite în 15 componente sau „trepte". Când era vorba de a face faţă cu succes încercări lor vieţii şi când EQ-i era abia la începuturile sale, el era de părere că acele aptitudini necesare pentru măsurare se vor dovedi chiar mai importante decât aptitudinile tradiţionale.

în timp ce Reuven lucra la formularea EQ-i, noi eram fiecare ocupaţi cu treburile noastre. Destul de ciudat, întrucât nu ne întâlnisem la acea dată, toţi ne îndreptam către acelaşi mod de gândire. Pe de o parte, Steven înfiinţase firma MHS (Sisteme Mulţi Sănătate) care publica o gamă largă de teste psihologice şi alte materiale. Aceste teste aveau (şi continuă să aibă) un rol extrem de valoros. Dar, aproape prin definiţie, majoritatea acestora se ocupau, mai mult sau mai puţin, de partea negativă a experienţei umane, în sensul că identificau şi evaluau tot soiul de dificultăţi, deficienţe şi probleme.

între timp, totuşi, o mişcare cunoscută sub denumirea de psihologie pozitivistă, câştiga din ce în ce mai mult teren. Mulţi practicieni au început să sugereze că, în vederea tratării depresiei, de exemplu, un prim pas corect ar fi găsirea unei calităţi de la care să se poată porni pe drumul recuperării. Un domeniu în care cineva este foarte bun ar putea funcţiona drept punct de pornire pentru o schimbare semnificativă şi poate chiar să indice drumul către o eventuală vindecare.

Cam în acelaşi timp, Steven l-a cunoscut pe Reuven Bar-On care încerca să-i convingă pe editorii nord-americani în legătură cu proiectul său încă nefinalizat - EQ-i. Steven a fost atras imediat de acest concept, deoarece Reuven lua în considerare un anumit număr de calităţi clar delimitate care puteau fi îmbunătăţite prin practică - partea opusă la care lucra Steven. EQ-i oferea promisiuni şi speranţe. Dacă Reuven avea dreptate, aproape toţi aveau doar de profitat. De aceea, MHS a început să culeagă date care, pe de o parte, puteau îmbunătăţi constatările iniţiale ale lui Reuven iar pe de altă parte puteau să le facă relevante în circumstanţele nord-americane.

în timp ce aceste schimbări erau în curs de desfăşurare, Howard a fost de asemenea influenţat de importanţa pe care mişcarea psihologiei pozitiviste o acorda punctelor forte ce puteau fi îmbunătăţite (clinica Menninger - o clinică de psihiatrie recunoscută din Topeka, Kansas, care are şi un departament separat care se ocupă de consilierea psihologică a oamenilor de afaceri - a exprimat bine acest lucru: „Nu trebuie neapărat să fii bolnav ca să te însănătoşeşti"). în calitatea sa de consultant organizaţional, a fost uimit de faptul că multe dintre aspectele cu care se confruntau firmele care îi cereau sfatul, nu aveau nimic

de-a face cu contabilitatea, planificarea strategică sau întocmirea bugetelor. Aceste aspecte erau mai degrabă rezultatul unei comunicări defectuoase, a inabilităţii oamenilor de a înţelege atât comportamentul propriu cât şi pe cel al altora, precum şi incapacitatea de a vedea lucrurile din perspectiva altei persoane sau de a absorbi impactul propriilor acţiuni. Incă nu auzise de termenul inteligenţă emoţională; era doar conştient de propriile sale observaţii, până când apariţia cărţii lui Daniel Goleman l-a ajutat să-şi cristalizeze gândirea. în sfârşit avea un termen adecvat care să cuprindă elementele cu care se confruntase.

Apoi, într-o zi, în tabăra de vară a fiului său, s-a trezit ascultând un străin (care s-a nimerit a fi chiar Steven) care descria virtuţile constatărilor lui Reuven Bar-On şi existenţa unui instrument ştiinţific valabil care, în sfârşit, definea şi măsura inteligenţa emoţională. Şi iată cum ne-am întâlnit şi cum de atunci lucrăm împreună.

în ultimii cinci ani, MHS în colaborare cu Reuven şi alţi cercetători din lume au verificat coeficientul inteligenţei emoţionale la aproape 42.000 de persoane din 36 ţări, alcătuind o bază de date voluminoasă

şi descoperind legături incontestabile între inteligenţa emoţională şi succesul repurtat atât în viaţa profesională cât şi în cea personală. Câteva dintre poveştile de succes, ale unora dintre aceşti performeri sunt detaliate în capitolul XVIII. Aici veţi vedea împrejurări în care EQ-i a prevăzut şi sprijinit succesul diverselor persoane, într-o gamă largă de activităţi, de la militari şi hocheişti profesionişti la bancheri şi doctori şi de la jurnalişti la agenţi de modă şi profesori. Pe baza constatărilor noastre, ştim fără dubiu că EQ poate fi determinat cu exactitate şi poate fi îmbunătăţit efectiv, de la un caz la altul. Scopul acestei cărţi este să vă arate cum se realizează acest lucru.

Când Reuven a prezentat modelul EQ-i la una din întâlnirile Asociaţiei Psihologice Americane din Toronto, Canada, în 1996, am fost asaltaţi de mass-media. Peste o sută de ziare nord-americane au prezentat constatările lui Reuven şi în timpul unei singure săptămâni s-au acordat zeci de interviuri la radio şi la televiziune. De atunci ritmul a continuat să crească.

Introducere

în 1997 - anul când în mod oficial MHS a început să publice, să distribuie şi să prelucreze EQ-i-urile finalizate - Reuven şi Steven au fost principalii vorbitori la a 50-a aniversare a unei agenţii non-profit care oferă servicii de consultanţă pentru carieră şi programe psihologice pentru şcolile evreieşti - Agenţia Evreiască pentru Servicii Vocaţionale. Am fost întâmpinaţi de pamflete care dovedeau cunoştinţe superficiale împreună cu anunţuri publice de genul celor de simplă promovare, în timp ce organizatorii, optimişti, au închiriat o sală de 350 de locuri la un hotel. Cine putea şti câte persoane aveau vreo idee cât de vagă despre ce este aceea „inteligenţă emoţională"? Răspunsul era: doar câţiva! în concluzie, prezentarea a întârziat cu o jumătate de oră, personalul hotelului fiind ocupat să mai deschidă o sală şi să mai creeze locuri. în final au participat aproape 1000 de persoane, de la profesionişti din domeniul psihiatriei până la pensionari şi femei casnice, care s-au înghesuit la un eveniment practic neanunţat.

Există o serie de motive pentru acest răspuns copleşitor şi care au devenit mai mult sau mai puţin tipice, indiferent de locurile unde ne deplasăm.

In primul rând, oamenii sunt emoţionaţi şi uşuraţi când li se confirmă ceea ce au ştiut instinctiv dintotdeauna - că nivelul IQ n-ar trebui să fie luat în serios la fel ca în trecut şi că există şi alţi factori, cel puţin la fel de importanţi, când vine vorba de succesul în viaţă. De fapt, se poate argumenta că pentru a beneficia cât mai mult de inteligenţa noastră cognitivă şi pentru a o flexibiliza, avem în primul rând nevoie de o inteligenţă emoţională bună. De ce?

Pentru că indiferent cât am fi de deştepţi, dacă îi îndepărtăm pe ceilalţi printr-un comportament agresiv, dacă suntem neatenţi la felul în care ne prezentăm şi nu avem suficientă rezistenţă la stres, nimeni nu va sta suficient în preajma noastră pentru a vedea ce IQ ridicat avem.

In al doilea rând, este încurajator să constaţi că, mulţumită unui cadru alternativ sau adiţional furnizat de EQ-i, inteligenţa emoţională poate fi măsurată cu seriozitate şi poate chiar să-şi ocupe locul său alături de inteligenţa cognitivă (care şi-a căpătat acest statut parţial pentru că au existat multe instrumente care au putut să o cuantifice şi să o transforme într-o realitate).

în al treilea rând, este încurajator să înveţi că inteligenţa emoţională depăşeşte pragul dintre sexe. Am constatat de nenumărate ori că bărbaţii şi femeile au în general scoruri similare la EQ-i. Acest lucru este adevărat într-un număr de ţări şi culturi din lumea întreagă. Singurele diferenţe apăreau în ceea ce priveşte componenţa celor 15 trepte. Toate femeile au avut scoruri mai ridicate la 2 din aceste trepte

- responsabilitatea socială şi empatia, în timp ce bărbaţii au avut scoruri mai ridicate în privinţa toleranţei la stres. Pe lângă aceasta, cel puţin în America de Nord, femeile s-au situat într-o poziţie mai bună în privinţa relaţiilor interpersonale, în timp ce bărbaţii au avut scoruri mai ridicate la capitolul egoism. Este suficient să spunem că pentru fiecare zonă a inteligenţei emoţionale în care femeile par să se bucure de un avantaj natural, bărbaţii au în altă zonă un punct forte care contrabalansează această situaţie.

în al patrulea rând, este în egală măsură plăcut să descoperi că inteligenţa emoţională transcende rasa. Mai ales în SUA, a apărut o controversă incisivă în jurul discrepanţelor (iscate din motive complexe şi uneori greu de înţeles) apărute între media scorurilor IQ pentru grupuri de caucazieni, afro-americani şi americani asiatici. Probabil că mulţi cititori îşi amintesc ce furori a iscat apariţia în 1994 a publicaţiei „The Bell Curve" ***(Curba Bell)*** de Richard Herrnstein şi Charles Murray care s-au decis să abordeze această problemă într-o manieră directă. Ca urmare a acestei reacţii, constatările şi interpretările raportate de

aceştia au fost investigate de o forţă specială numită de către Asociaţia Psihologică Americană. Şi această dezbatere aprinsă, deşi în mare măsură neconcludentă, nu a cedat în anii care au urmat.

Acesta este unul din motivele pentru care am încercat să compilăm prima analiză de date din lume cu privire la diferenţele rasiale (dacă existau) în ceea ce priveşte componentele inteligenţei emoţionale. Studiul nostru s-a bazat pe aproximativ 1000 de persoane din America de Nord care au completat EQ-i. Am comparat rezultatele obţinute de membri a trei rase diferite, menţionate mai sus, ca şi a celor obţinute de hispano-americani. Scorurile totale medii au variat cu mai puţin de 5%, o diferenţă infimă care ar fi putut apărea şi din întâmplare. Şi nu existau nici diferenţe semnificative între cele cinci „domenii". Pe scurt,

nu par să existe avantaje sau dezavantaje de ordin emoţional în funcţie de rase. Astfel, membrii oricărui grup etnic pot beneficia cu încredere de pe urma EQ-i, EQ rămânând măsura care poate fi aplicată pe o arie multi-culturală extinsă.

In ultimul rând, dar poate cel mai important, oamenii sunt susţinuţi de informaţia că - aşa cum veţi vedea şi în capitolul următor - EQ nu este permanent stabil. Vârsta, sexul şi originea etnică nu vă împiedică să vă îmbunătăţiţi EQ. Calităţile definite şi măsurate de fiecare treaptă a EQ-i, pot fi îmbunătăţite indiferent de vârstă - şi cu cât mai puternice sunt calităţile voastre, cu atât mai mari sunt şi şansele voastre de succes. Cu cât este mai puternică inteligenţa voastră emoţională, cu atât puteţi deveni mai buni lucrători, părinţi, parteneri de viaţă sau candidaţi la un loc de muncă. Niciodată nu este prea târziu să faceţi o schimbare în mai bine. Şi dacă doriţi cu adevărat să faceţi această schimbare, puteţi să o faceţi.

Mai mult decât atât, procesul poate începe în copilărie, motiv pentru care se elaborează şi o versiune a EQ-i pe tineri. Ca şi varianta sa pentru adulţi, varianta pentru tineri îi sprijină pe copii şi adolescenţi să devină mai conştienţi de emoţiile lor; să aibă o atitudine pozitivă şi mai optimistă faţă de ei înşişi; să se împace mai bine cu ceilalţi; să poată rezolva mai bine problemele; să facă mai bine faţă stresului; să

fie mai puţin impulsivi; şi să se bucure de viaţă. Cercetările asupra inteligenţei emoţionale au demonstrat că este o măsură preventivă faţă de comportamentul necorespunzător; creşterea EQ la tineri poate sprijini reducerea riscului de violenţă extremă şi să împiedice o serie de atrocităţi care se întâmplă în şcoli, cum ar fi crimele de la Columbine High. Dezvoltarea încă din copilărie a inteligenţei emoţionale oferă siguranţă la vârsta adultă.

EXPLOZIA

INTELIGENŢEI EMOŢIONALE

Capitolul I

Explorarea inteligenţei emoţionale

Redefinirea inteligenţei şi a realizărilor

Vă mai amintiţi de momentele când aţi absolvit liceul? Ce părere aveaţi de cel mai bun elev din clasă care lua numai note de 10 şi părea că îl aşteaptă un destin plin de succes? Mai mult ca sigur că nu mai ştiţi ce s-a întâmplat cu acei tineri absolvenţi, dar probabil că puteţi numi unul sau mai mulţi colegi care au reuşit în viaţă chiar în mod neaşteptat.

Poate au înfiinţat şi conduc firme proprii sau au devenit lideri respectaţi în comunitatea lor. Dar cine s-ar fi gândit atunci, la absolvire, cum vor evolua lucrurile? La vremea aceea toţi erau ocupaţi să se distreze, cântând la chitară prin vreo pivniţă sau îşi făceau de lucru prin garaj cu diverse piese de schimb de la maşini. Poate că au trecut prin liceu ca gâscă prin apă şi cu note la limită. Stelele lor au început să strălucească cu adevărat abia când au pătruns în lumea adevărată.

Explozia inteligenţei emoţionale

Nu este o noutate pentru nimeni că modelul destul de limitat de măsurare a performanţelor din sistemul şcolar nu ţine seama de înzestrarea fiecăruia. Istoria e plină de bărbaţi şi femei de succes, care au avut rezultate slabe sau pentru care şcoala a fost chiar un eşec, ai căror profesori şi pedagogi i-au marginalizat. Şi chiar în ciuda acestei dovezi de netăgăduit, societatea a continuat să creadă că dacă ai succes la şcoală, înseamnă că vei avea succes în viaţă - sau măcar la locul de muncă. Acum, această supoziţie nu mai este valabilă.

Explozia inteligenţei emoţionale

Majoritatea ştim, în adâncul sufletului nostru, că există o diferenţă majoră dintre „deşteptţii din şcoli" şi „isteţi", respectiv dintre deşteptăciune şi isteţime. Prima îşi are locul său, dar şi a doua, deşi mai puţin concretă, este mult mai interesantă. Este capacitatea de a intui lumea, de a „vedea" situaţiile şi de a relaţiona cu ceilalţi în timp ce vă ocupaţi şi de propria voastră viaţă. Acum, mulţumită EQ, există dovada certă a legăturii dintre această capacitate - care în sine are puţin de-a face cu intelectul - şi succesul însuşi.

Ce este succesul? Hai să-l definim drept aptitudinea unei persoane de a stabili şi realiza propriile obiective personale şi profesionale, indiferent care ar fi acestea.

Sună simplu, dar bineînţeles că nu este aşa. în mod firesc, în timp, definiţia dată succesului de fiecare individ va fluctua. Dorim lucruri diferite şi urmărim obiective diferite doar pentru că avansăm în vârstă, acumulăm experienţă şi se adună responsabilităţile. Idealurile tinereţii fac loc realităţii mature şi nevoii de compromisuri; anumite imperative sau „ingrediente" presupun intensităţi diferite în funcţie de obiectivul pe care doriţi să-l realizaţi -să fiţi lucrători mai buni, parteneri
de viaţă sau părinţi mai buni. Care este principala preocupare la un anumit moment în timp? Să avansăm în domeniul profesional, construind o carieră, să ne bucurăm de o căsnicie fericită sau să fim susţinători plini de dragoste pentru copiii noştri? Poate trebuie să facem faţă unei boli serioase, în faţa căreia orice altceva păleşte iar succesul înseamnă pur şi simplu supravieţuirea. Şi cam atât în legătură cu aşa-zisele definiţii
simple. Dar scopul principal, asupra căruia majoritatea am fi de acord şi care este constant, este acela de a reuşi în stilul nostru (sau într-un stil acceptabil nouă) într-o multitudine de situaţii.

Aceasta depăşeşte ideea de succes admisă de societate şi care deja se modifică pe măsură ce scriem această carte. împinsă de descoperirile ştiinţifice spectaculoase şi de tehnologie, cultura secolului al XX-lea a scos de mult timp în evidenţă că inteligenţa cognitivă va sta la baza progresului, aşa cum recompensa financiară a fost multă vreme considerată drept rezultatul principal al acelei inteligenţe. Necazul este că uneori, această ecuaţie nu a funcţionat conform planului, aşa cum ar reieşi din întrebarea „Şi dacă eşti aşa de deştept, de ce nu eşti şi bogat?" Doar în ultima perioadă am început să apreciem legăturile puternice care există între inteligenţa emoţională şi definiţia mai cuprinzătoare, mai satisfăcătoare şi mai complexă a succesului, care cuprinde locul de muncă, mariajul şi relaţiile personale, popularitatea din punct de vedere social şi bunăstarea fizică.

Dacă vă opriţi pentru o clipă şi nu vă gândiţi la prieteni şi la membri de familie, ci la oamenii pe care îi întâlniţi în orice împrejurare, zi de zi - care vi se pare că reuşeşte cel mai bine? Cine sunt cei care par să ducă o viaţă plină de fericire? Sunt ei oare cei mai bine dotaţi din punct de vedere intelectual sau analitic? Mai mult ca sigur că au alte caracteristici, alte calităţi care le permit să obţină ceea ce doresc. Cu

cât simţul emoţional şi social pe care îl aveţi este mai accentuat, cu atât veţi putea fi mai eficienţi şi productivi în viaţă. După zeci de ani de lucru în domeniul psihologiei şi al psihiatriei am ajuns la concluzia că este cel puţin la fel de important ca omul să fie dotat atât din punct de vedere al inteligenţei emoţionale şi sociale cât şi din punct de vedere al inteligenţei cognitive sau analitice.

Care sunt diferenţele dintre IQ şi EQ?

în termeni simpli, IQ reprezintă un instrument de măsurare a capacităţilor de ordin intelectual, analitic şi raţional ale unui individ. Acesta măsoară de asemenea şi capacitatea verbală, spaţială, vizuală şi matematică. Acest coeficient măsoară cât de repede putem învăţa lucruri noi; cum ne concentrăm asupra unor sarcini şi exerciţii; cum reţinem şi ne reamintim informaţii de natură obiectivă; cum ne angajăm într-un proces de argumentare; cum manipulăm numerele; posibilitatea de a gândi

atât analitic cât şi abstract precum şi rezolvarea problemelor în baza aplicării cunoştinţelor anterioare. Dacă aveţi un IQ ridicat, media fiind 100, sunteţi bine pregătiţi să faceţi faţă unei game tot mai largi de examene şi să luaţi (nu întâmplător) note mari la toate testele de IQ.

Explozia inteligenţei emoţionale

Totul e în regulă şi totuşi cunoaştem cu toţii persoane care pot trimite un test cu un IQ ridicat dar care nu reuşesc mare lucru nici în viaţa personală şi nici în cea profesională, mergând mereu parcă împotriva curentului. Şi de cele mai multe ori nici nu-şi pot da seama de ce.

Motivul principal este acela că lasă de dorit la capitolul inteligenţă emoţională, care a fost definită în mai multe feluri. Reuven Bar-On a denumit-o „o gamă de aptitudini, competenţe şi calităţi ne-cognitive care pot influenţa capacitatea unei persoane de a reuşi să facă faţă presiunilor şi solicitărilor mediului". Peter Solovey şi Jack Mayer, care au inventat termenul de „inteligenţă emoţională", îl descriu ca fiind „capacitatea de a percepe emoţiile, de a accesa şi genera emoţii astfel încât să vină în sprijinul
gândirii, de a înţelege emoţiile şi semnificaţia acestora şi de a regla în mod eficient emotivitatea, pentru a determina îmbunătăţirea evoluţiei emoţionale şi intelectuale". Cu alte cuvinte, este un set de aptitudini care ne permite să ne descurcăm într-o lume complexă - aspectele personale, sociale şi de supravieţuire ale inteligenţei în ansamblul ei, bunul simţ elementar şi sensibilitatea care sunt esenţiale unei evoluţii zilnice normale, în limbajul de zi cu zi, inteligenţă emoţională au de regulă cei pe care îi numim „isteţi" sau altfel spus, cei pe care îi etichetăm ca având acea calitate aparte pe care o numim „simţul realităţii/simţ practic". Aceasta ţine de capacitatea de a „citi" mediul politic şi social şi de a-l scana; de a intui ceea ce doresc sau au nevoie alţii, care sunt punctele lor forte sau vulnerabile, a rămâne neafectaţi de stres şi a fi entuziaşti, genul de oameni în jurul cărora tuturor le face plăcere să se afle.

Explozia inteligenţei emoţionale

O scurtă istorie a inteligenţei emoţionale

Cum a evoluat inteligenţa emoţională? Evident, a evoluat o dată cu omenirea; necesitatea de adaptare, de a face faţă şi de a colabora cu cei din jur fiind cruciale pentru supravieţuirea primelor societăţi primitive de vânători şi culegători. Creierul omenesc reflectă acest fapt de

netăgăduit. Tehnici sofisticate de scanare au confirmat recent că multe procese de gândire trec prin centrii emoţionali ai creierului, pe măsură ce întreprind călătoria fiziologică menită să convertească informaţia exterioară în acţiune şi răspuns individual.

Pe de altă parte, inteligenţa emoţională este la fel de veche ca şi timpul. Dar, pentru a avea o perspectivă practică, ne vom concentra atenţia pe dezvoltarea conceptului de inteligenţă emoţională în secolul al XX-lea. în anii '20, psihologul american Edward Thorndike vorbea despre ceva intitulat de el „inteligenţă socială". Mai târziu, importanţa „factorilor emoţionali" a fost recunoscută de David Wechsler, unul din părinţii testelor IQ. în anii '40, într-un ziar rar amintit, Wechsler a insistat asupra includerii tuturor „aspectelor non-intelectuale ale inteligenţei generale" în orice măsurătoare completă. Acest material amintea de asemenea despre capacităţile „afective" sau „conative", de fapt inteligenţa socială şi emoţională

- pe care el le credea importante în formarea unei imagini de ansamblu. Din păcate, aceşti factori nu au fost incluşi în testele IQ ale lui Wechsler şi la acea vreme li s-a dat prea puţină atenţie.

în 1948, alt cercetător american, R.W. Leeper, a promovat ideea „gândului emoţional", care se credea că avea o contribuţie la „gândul logic". Dar, vreme de 30 de ani prea puţini psihologi şi educatori au urmat această linie (o excepţie remarcabilă a fost Albert Ellis, care a început să examineze în 1955 ceea ce urma să devină cunoscută sub denumirea de terapie raţional-emotivă - un proces care presupunea ca oamenii să înveţe să-şi examineze emoţiile într-o manieră logică, raţională). Apoi, în 1983, Howard Cardner, de la Universitatea Harvard, a scris despre posibilitatea existenţei unor „inteligenţe multiple" inclusiv ceea ce el numea „capacităţile intra-psihice" - în esenţă, o aptitudine pentru introspecţie - şi „inteligenţa personală".

între timp, Reuven Bar-On activa în acest domeniu şi şi-a adus contribuţia prin termenul de „coeficient emoţional". Termenul „inteligenţă emoţională" a fost adoptat şi definit în mod formal în 1990 de către John (Jack) Mayer de la Universitatea din New Hampshire şi Peter Solovey de la Universitatea Yale. Aceştia au dezvoltat conceptul profesorului Cardner, stabilit pe baza definiţiei prezentate mai înainte în acest capitol, şi împreună cu colegul lor David Caruso au elaborat

un test alternativ emoţional, care spre deosebire de Bar-On EQ-i ia în calcul mai mult aptitudinile decât scorurile ca atare. Lucrăm în prezent cu ele în speranţa că realizând fenomenul inteligenţei emoţionale din două perspective uşor diferite, vom obţine detalii mai complexe cu privire la această capacitate importantă.

Ce se poate spune despre inteligenţa cognitivă?

în timpul ultimilor o sută de ani inteligenţa cognitivă şi mijloacele prin care este măsurată, respectiv IQ şi testarea IQ, au dominat imaginea societăţii asupra potenţialului uman.

Explozia inteligenţei emoţionale

în anul 1905, psihologul francez Alfred Binet împreună cu colegul său, psihiatrul Theodore Simon, a elaborat primul test formal de inteligenţă.
Binet a fost rugat de către Comisia Şcolară Pariziană să elaboreze o metodă
prin care copiii puteau fi împărţiţi în categorii în funcţie de capacităţi. Scopul acestei solicitări nu era chiar nevinovat. Se încerca de fapt îndepărtarea celor mai puţin capabili de posibilitatea de a beneficia de sistemul
şcolar susţinut din fonduri publice. De mult timp, Binet credea că inteligenţa era un proces complex care implica judecată, capacitate de raţionament şi de soluţionare a problemelor. Acum putea să-şi pună în practică teoriile sale. împreună cu Simon a elaborat şi publicat un test IQ
la care au fost supuşi pentru început copiii, permiţându-i să obţină standarde diferite de performanţă pe grupe diferite de vârstă. Acestea au
format baza a ceea ce ulterior s-au numit „vârste mentale". Rezultatul unui test putea ridica vârsta mentală a persoanei respective în relaţie cu
nivelul mediu de creştere şi dezvoltare intelectuală.

în 1910, testul Binet-Simon a trecut Oceanul în SUA, unde pedagogul şi psihologul Henry Goddard şi-a înfiinţat propria şcoală din New Jersey pentru copii debili din punct de vedere mental. Ulterior, Lewis Terman, de la Universitatea Stanford, a modificat şi standardizat ' testul, pentru a putea fi aplicat unui număr cât mai mare de oameni din populaţia SUA. Acest test a început să fie administrat atât adulţilor cât şi
copiilor, fiind deja cunoscut sub denumirea de testul Stanford-Binet.

In acel moment, capacitatea de a măsura inteligenţa cognitivă căpăta
o nouă importanţă. Nu numai că permitea identificarea celor debili mintal

şi includerea lor într-o categorie ce urma să beneficieze de o educaţie specială într-o măsură mai redusă, dar îi putea identifica totodată şi pe cei care aveau scoruri ridicate şi de la care se puteau aştepta rezultate bune în urma educaţiei primite. Curând după aceea, IQ a început să-şi aibă propria poveste. Astfel, IQ era general acceptat ca factor important nu numai în şcoli dar şi la locul de muncă sau în relaţiile personale. Curând însă au început să apară unele fisuri şi IQ a început să fie contestat.

în primul rând, au apărut lungi dezbateri pe tema influenţei factorilor genetici şi de mediu, respectiv discuţii despre natură versus educaţie. S-au iscat discuţii furtunoase cu privire la diferenţele culturale şi rasiale. Duşmanii testării IQ spuneau că, de fapt oamenii erau etichetaţi în mod arbitrar şi nedrept - revenind într-un fel la zilele de odinioară când cei debili mintal nu puteau fi decât ghiciţi. Prin anii '60, din ce în ce mai multe studii au început să pună sub semnul întrebării importanţa relativă a aspectelor cognitive şi analitice ca măsură a inteligenţei globale. Dar, având în vedere absenţa unui cadru alternativ, IQ a continuat să rămână ca o normă, indiferent cât de contestat a devenit modelul iniţial o dată cu trecerea timpului.

Comparaţia dintre IQ şi EQ

Pentru clarificare, inteligenţa cognitivă se referă la capacitatea de concentrare şi planificare, de organizare, utilizare a cuvintelor şi de a înţelege, asimila şi interpreta faptele. în esenţă, IQ măsoară baza informaţională individuală a unei persoane - memoria, vocabularul, şi coordonarea vizuală şi motorie a acesteia. Evident că o parte din aceste caracteristici contribuie la reuşita în viaţă a unei persoane. De aceea detractorii EQ greşesc atunci când afirmă că oricine promovează inteligenţa emoţională doreşte să înlocuiască IQ sau măcar să-i anuleze importanţa. Că IQ nu prezice şi nici nu poate să prezică succesul în viaţă este un fapt în sine. în privinţa relevanţei IQ la locul de muncă, studiile au arătat că acesta poate prezice între 1 şi 20 la sută (media fiind de 6 la sută) din succesul la locul de muncă. Pe de altă parte, s-a constatat că EQ este direct responsabilă pentru 27-45% dintre reuşitele la locul de muncă, în funcţie de domeniul care era supus studiului.

în recenta sa carte, „The Millionaire Mind" ***(Mintea milionară),*** bine-cunoscutul autor Thomas Stanley a efectuat un studiu asupra unui număr de 733 de multi-milionari de pe tot cuprinsul Statelor Unite ale Americii. Când au fost rugaţi să clasifice factorii (30 la număr) pe care îi considerau responsabili pentru succes, primii cinci au fost:

Explozia inteligenţei emoţionale

- Cinstea faţă de cei din jur;

- Disciplina;

Explozia inteligenţei emoţionale

- Relaţiile bune cu cei din jur;

- Un partener de viaţă susţinător;
- Mai multă muncă decât majoritatea celor din jur;

Explozia inteligenţei emoţionale

Toate cele cinci elemente de mai sus sunt faţete ale inteligenţei emoţionale.

Inteligenţa cognitivă sau IQ s-a situat pe locul 21, fiind menţionat doar de 20% dintre milionari. De fapt, pe măsură ce medicii şi avocaţii erau eliminaţi din analiză, locul ocupat de IQ devenea şi mai nesemnificativ. Scorurile SAT, aflate în strânsă legătură cu IQ au fost de 1190, cu mult peste normă, dar nu suficient de mari pentru admiterea într-un colegiu de bună calitate. Ce s-ar putea spune însă despre nivelurile medii? Acestea s-au ridicat la 2,92, scala utilizată fiind 4. Şi de data aceasta, nivelul menţionat nu-i va mulţumi suficient pe părinţi.

O altă diferenţă majoră dintre inteligenţa cognitivă şi cea emoţională este aceea că IQ este destul de rigid. El tinde să ajungă la o valoare ridicată pentru o persoană de 17 ani, rămâne constant în perioada vârstei adulte şi începe să scadă spre vârsta a treia. Spre deosebire de acesta, EQ nu este la fel de rigid. Un studiu efectuat asupra a 4.000 de persoane din Canada şi Statele Unite ale Americii (vezi Fig.1) au conchis că EQ creşte treptat de la o medie de 95,3 (la sfârşitul adolescenţei) până la o medie de 102,7 (unde rămâne relativ constant până spre vârsta de patruzeci de ani). O dată ce aţi depăşit vârsta de 50 de ani scade uşor până spre 101,5, ceea ce nu este un declin semnificativ. Şi ca să fim împăcaţi, aceste valori sunt valabile atât pentru femei cât şi pentru bărbaţi.

Acest lucru nu trebuie să fie surprinzător, deoarece pe măsură ce îmbătrânim devenim mai înţelepţi. Trăim şi învăţăm, iar unul din lucrurile pe care le învăţăm este acela de a îmbina sentimentele cu raţiunea. Dar

aceste lecţii sunt deseori subestimate, trecute cu vederea de unele realităţi mai dure sau servituţi. Pentru a-l parafraza pe Dr. Benjamin Spock, simţim mai mult decât credem sau, şi mai bine spus, putem să ne stăpânim sentimentele şi comportamentele oricând dorim datorită specificului inteligenţei emoţionale. Asta înseamnă că putem face faţă anumitor provocări pe măsură ce apar în oricare din cele 15 trepte ale inteligenţei emoţionale (apropo, posibilitatea reală de îmbunătăţire a EQ pe tot parcursul vieţii în contrast cu pericolul unui declin inevitabil sunt elemente ce trebuie avute în vedere când sunt luate în considerare contribuţiile importante pe care le pot aduce la locul de muncă oamenii mai în vârstă. Un angajator isteţ ar face bine să-şi „întărească" personalul cu angajaţi maturi. Aşa cum era de aşteptat, am constatat că aceşti „vârstnici" aduc mult dorita stabilitate, dar- mai surprinzător-ei tind totuşi să dovedească faptul că se adaptează mai uşor decât colegii lor mai tineri la rezolvarea problemelor şi adesea au un simţ mai dezvoltat al realităţii).

FIGURA 1: EQ DE-A LUNGUL VIEŢII

Reprodusă cu permisiunea firmei MHS Inc., Toronto, Canada

Cam atât despre cele câteva diferenţe majore dintre IQ şi EQ. însă mai rămân una sau două concepţii eronate. De exemplu, unele persoane continua sa confunde EQ cu alte concepte psiho-sociale care s-au strecurat in alte teste şi analize ale potenţialului uman. Pentru a înţelege ce deosebeşte EQ şi a aprecia de ce EQ reprezintă un instrument superior de măsurare, să examinăm mai întâi ceea ce *NU este* EQ.

Explozia inteligenţei emoţionale

In primul rând, nu este o aptitudine, ceea ce se referă la capacitatea
unei persoane de a reacţiona bine într-o anumită activitate sau disciplină. ***Nu este*** *o* realizare, deoarece nu se referă la anumite tipuri de realizari cum ar fi de exemplu un carnet de note. ***Nu are*** caracter vocaţional, care se concentrează pe înclinaţiile naturale ale unei persoane sau predilecţia pentru un anumit domeniu de activitate; testarea vocaţională poate scoate în evidenţă că sunteţi înclinaţi către o muncă ce implică preocuparea faţă de necesităţile emoţionale ale altor persoane, cum ar fi psihologia, munca socială sau consilierea; cu toate acestea, aptitudinea voastră poate indica faptul că aveţi îndemânare excelenta, care determină realizări deosebite în muncă după cum ar i. chirurgie, broderii, sculptură în lemn sau arhitectură. Deseori preferinţele şi aptitudinile vocaţionale nu coincid.

EQ nu este nici personalitate - acel set unic de trăsături care ajuta la formarea caracteristicilor unei persoane, modalităţi dependente şi de durată pentru gândire, simţuri şi comportament. Imaginaţi-vă personalitatea cuiva pe măsură ce se confruntă cu lumea şi care ar fi răspunsul la întrebarea simplă: Oare cum o fi această persoană? Un răspuns ar putea fi: Ei bine, el e timid şi gânditor dar ştie să meargă

drept la ţinta. Sau: Ea este o fiinţă cam gingaşă dar dacă ajungi să o cunoşti are un grozav simţ al umorului.

Personalitatea este conceptul cel mai des confundat cu inteligenta emoţionala dar diferă de fapt din două puncte de vedere importante.

In primul rand, ca şi IQ, trăsăturile care ne conturează personalitatea sunt stabile. Dacă din fire suntem înclinaţi să fim cinstiţi, introvertiţi sau oneşt., este puţin probabil să reacţionăm într-un mod nou sau neaşteptat. Psihologii numesc aceste trăsături „statice" şi creionează m mod strategic personalitatea - un alt mod de a spune că operează pe termen lung. Aceasta permite testelor de personalitate să categori-seasca oamenii în diferite tipuri: aventurierul, sfătuitorul, sentimentalul

şi aşa mai departe. Ca urmare, oamenii pot fi cu uşurinţă etichetaţi: personalitatea de tip A (persoane încăpăţânate şi înclinate către o fire furioasă) comparativ cu personalitatea de tip B (relaxată şi mai puţin ambiţioasă). Necazul cu aceste împărţiri arbitrare este că se pierde în ansamblu posibilitatea de schimbare în mai bine. Când sunt confruntaţi cu soarta, oamenii tind să se simtă încorsetaţi.

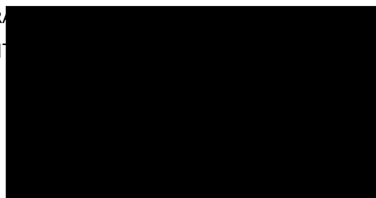
Cu toate acestea, inteligenţa emoţională este alcătuită din trăsături „dinamice"care pot fi puse în valoare în funcţie de situaţie. Astfel, piesele fundamentale ale inteligenţei emoţionale, precum şi structura sa globală se pot îmbunătăţi prin pregătire, îndrumare şi experienţă.

Care sunt principalele „piese" care alcătuiesc EQ?

O descriere completă a elaborării şi perfecţionării BarOn EQ-i apare în Anexa I, începând cu pagina 262.

De fapt, Reuven Bar-On a ajuns să organizeze inteligenţa emoţională, împărţind-oîn cinci zone sau domenii şi 15 subsecţiuni sau trepte. Capitolele III-XVII cuprind descrierea acestor domenii şi a treptelor aferente.

FIGUR[redacted]
INT[redacted]



Domeniul intrapersonal se referă la capacitatea de a vă auto-cunoaşte şi de a vă auto-controla. El cuprinde:

- *Conştiinţa emoţională de sine,* care este capacitatea de a recunoaşte cum vă simţiţi şi de ce vă simţiţi într-un anume fel, precum şi impactul pe care comportamentul vostru îl are asupra altor persoane.

- *Caracterul asertiv,* respectiv capacitatea de a vă exprima în mod clar gândurile şi sentimentele, apărându-vă poziţia şi protejându-vă teritoriul.

- *Independenţa,* care este capacitatea de autocontrol şi autodirecţionare, de a rămâne în picioare.

- *Respectul de sine,* respectiv capacitatea de a vă cunoaşte propriile puncte forte şi puncte vulnerabile şi de a vă simţi bine în ciuda punctelor slabe.

- *împlinirea de sine,* care este capacitatea de a vă recunoaşte potenţialul şi de a vă simţi satisfăcuţi de realizările de la locul de muncă precum şi de cele din viaţa personală.

Domeniul interpersonal se referă la capacitatea de a interacţiona şi de a colabora cu celelalte persoane din jurul nostru. Este alcătuit din trei trepte:

- *Empatia,* care este aptitudinea de a înţelege ceea ce alţii ar putea simţi şi gândi. Este capacitatea de a vedea lumea prin ochii altora.

- *Responsabilitatea socială,* care este capacitatea de a fi un membru cooperant şi activ al grupului social din care faceţi parte.

- *Relaţiile interpersonale,* care se referă la aptitudinea de a construi şi menţine relaţii care sunt benefice pentru ambele părţi, în care fiecare parte poate lăsa sau dărui de la sine dar şi de un sentiment de apropiere emoţională.

Domeniul adaptabilităţii se referă la capacitatea de a fi flexibil şi cu simţul realităţii, de a putea rezolva o serie de probleme, pe măsură ce acestea apar. Cele trei trepte ale sale sunt:

- *Testarea realităţii,* care este capacitatea de a vedea lucrurile aşa cum sunt ele şi nu aşa cum am dori să fie sau ne-am teme să fie.

-

- *Flexibilitatea,* care este capacitatea de a vă adapta sentimentele, gândurile şi acţiunile pe măsură ce se schimbă condiţiile.

- *Soluţionarea problemelor,* care este capacitatea de a defini problemele şi apoi de a colabora şi implementa soluţii eficiente şi adecvate.

- ***Domeniul administrării stresului,*** se referă la capacitatea de a tolera stresul şi de a vă ţine sub control impulsurile. Cele două trepte ale sale sunt:

- *Toleranţa la stres,* respectiv capacitatea de a rămâne calm şi concentrat pentru a face faţă în mod constructiv evenimentelor adverse şi stărilor emoţionale, conflictuale, fără a fi afectaţi.

- *Controlul impulsurilor,* respectiv capacitatea de a rezista sau de a întârzia reacţia la un anumit impuls de a acţiona.

- Domeniul stării generale are două trepte:

- *Optimismul*, care este aptitudinea de menţinere a unei atitudini realiste şi pozitive, în special în faţa unor momente grele.
- *Fericirea,* care este capacitatea de a fi satisfăcuţi de viaţă, de a vă bucura de sine şi de alţii şi de a fi plini de entuziasm într-o serie de activităţi.

- EQ-i şi această carte

- BarOn EQ-i este alcătuit din 133 de întrebări şi este un test de auto-evaluare.

îl completaţi, răspunzând la fiecare întrebare cu o variantă din cinci, ele variind de la „nu este cazul meu" până la „adevărat". Fiecare dintre cele

15 trepte are scorul propriu şi la fel şi cele 5 domenii. în final se obţine un scor total. Similar unui test IQ, şi acesta variază în jurul cifrei 100, la fel ca şi scorurile pentru fiecare dintre domenii şi trepte.

- EQ-i a fost creat astfel încât să conţină o mulţime de nuanţe. Nu este un test care etichetează facil inteligenţa emoţională a unei persoane. Mai degrabă el ar trebui judecat şi interpretat de un profesionist capabil să înţeleagă aceste nuanţe şi legăturile dintre scorurile celor 15 trepte care constituie inteligenţa emoţională. Separat, acesta trebuie să fie în măsură să ofere persoanei testate o interpretare care să confirme sau să ridice semne de întrebare cu privire la rezultatele testelor. Rezultatele oferă informaţii pe trei niveluri diferite:

• cum se comportă o persoană în ansamblu, comparativ cu restul oamenilor;

- cum se situează persoana analizată pe fiecare din cele 5 domenii;

- cum se comportă în fiecare din cele 15 trepte;

• Această particularitate oferă cu mult mai multe interpretări decât
ar putea oferi un test IQ, care are drept rezultat o singură cifră.

• Dacă vă interesează EQ-i, am explicat în Anexa I cum poate fi administrat testul de către un specialist din domeniul vostru. Pentru moment, scopul acestei cărţi este să vă îmbunătăţiţi singuri inteligenţa emoţională, chiar dacă alegeţi sau nu să faceţi testul EQ-i.

- Chiar pot să-mi îmbunătăţesc propriul EQ?

- Ştim că inteligenţa emoţională poate fi îmbunătăţită, deoarece am văzut întâmplându-se acest lucru pe măsură ce am lucrat cu directori generali, vicepreşedinţi şi alte cadre executive, profesori, personal militar, consultanţi şi consilieri, profesionişti în domeniul sănătăţii mentale precum şi soţi şi soţii. Adoptând metode dovedite şi utilizate în domeniul terapiei cognitive şi comportamentale precum şi din teoria psihodinamică, am instruit aceste persoane pentru a le ajuta să-şi îmbunătăţească inteligenţa emoţională în mod plăcut şi utilizând metode uşor de înţeles.

• Pentru aceasta este crucial aspectul succesului, aşa cum a fost definit mai înainte în carte. Pe măsură ce colectam scorurile EQ de la mii de persoane, au început să se contureze anumite tendinţe. Cei care au succes în căsnicie au un anumit profil care este mai eficace decât al acelora care nu au fost capabili să-şi salveze căsniciile.

• C3re reu?esc faţă mai uşor propriilor probleme de

- sănătate au scoruri mai mari pe diverse trepte, faţă de cei care nu fac acest lucru. Şi bineînţeles, cei care reuşesc în totalitate pe plan profesional au scoruri mai ridicate pentru a excela şi pe alte trepte. Până aici, cercetătorii de la MHS au putut folosi această bază de date mereu în creştere, pentru a elabora profiluri pentru piloţi de marină, muncitori cu înaltă calificare, avocaţi, jurnalişti, agenţi de vânzare şi o multitudine de alte descrieri de locuri de muncă.

- Cum am realizat acest lucru? Să spunem că John Smith, director la o anumită firmă consideră că ar putea avea rezultate mai bune, să fie mai

• eficient în îndeplinirea datoriilor sale. Sau, poate superiorii săi simt că ar putea şi chiar l-au îndemnat să-şi îmbunătăţească capacităţile. în primul rând, îi citim fişa postului. Ce face el? Care este rolul său? Răspunsurile la aceste întrebări ne permit să constatăm care dintre cele 15 trepte sunt mai adecvate pentru poziţia sa. însă există posibilitatea ca poziţia sa să nu fie singulară, aşa încât procedăm la conturarea unui profil EQ al celor mai buni colegi ai săi din firmă sau din alte firme asemănătoare. Apoi, John îşi face testul EQ-i ale cărui rezultate sunt notate şi interpretate. în continuare întocmim un raport detaliat care scoate în evidenţă punctele sale forte şi vulnerabile. Dacă suntem solicitaţi, putem să ne concentrăm pe pregătirea acelor atribute care sunt cruciale pentru postul său şi unde are nevoie de sprijin. în acest caz, este posibil ca scorurile sale mici sau mediocre să se îmbunătăţească, profilul său începând să-l oglindească cu mai multă acurateţe pe cel al unui performer. Astfel îşi va dezvolta capacităţi noi şi va fi gata să-şi descopere alte calităţi latente, semănând din ce în ce mai mult cu conducătorul care doreşte să devină.

- Sau, poate, John Smith, chiar dacă este foarte bun din punct de vedere profesional, are probleme cu viaţa personală. Dacă lucrurile stau astfel, examinăm rezultatele EQ-i şi le comparăm cu cele ale profilului altor bărbaţi de vârsta şi poziţia sa, dar care au o relaţie conjugală reuşită. Pot ieşi la iveală în acest fel diverse neajunsuri sau puncte vulnerabile. Deşi fiecare rol pe care o persoană încearcă să-l îndeplinească-acela de funcţionar, soţ/soţie, părinte sau orice altceva

- necesită exercitarea tuturor celor 15 trepte ale inteligenţei emoţionale, ponderea lor sau intensitatea cu care acţionează poate varia. Dacă îl evaluăm acum pe John Smith într-un alt context, acela de membru al unui grup de bărbaţi însuraţi - ne putem concentra pe pregătirea acelor aptitudini care permit soţilor să se împace mai bine cu soţiile lor. Şansa lui de a reuşi în acest rol va fi mult îmbunătăţită dacă ştie ce aptitudini posedă soţii care se înţeleg cu soţiile lor.

- Pe lângă aceasta, se va petrece o inevitabilă „polenizare" de la un rol la alt rol. Oamenii capătă o anumită doză de intuiţie care poate fi utilizată în diverse ipostaze. Astfel, dacă John reuşeşte să înveţe cum să comunice în mod mai deschis şi mai eficient cu soţia sa, va fi capabil să folosească aceste lecţii şi la serviciu, cu rezultate pozitive faţă de colegii săi.

• în acest mod, EQ-i depăşeşte limita unui scor de 100 de puncte când o persoană este încadrată în comparaţie cu populaţia privită ca un întreg. Este un instrument mult mai precis şi mai subtil care poate capta şi măsura acele calităţi care sunt în directă legătură cu obţinerea succesului la nenumărate categorii de persoane, ocupaţii sau situaţii particulare. Am creat profiluri pentru mame care lucrează, părinţi de ambele sexe care îşi cresc singuri copiii şi persoane de vârstă medie care trebuie să se ocupe sau să facă faţă unui părinte în etate sau chiar handicapat. Şi lista poate continua practic la nesfârşit deoarece inteligenţa emoţională îşi exercită importanţa sa pe tot spectrul socio-economic.

• La prima vedere, nu există persoane mai diferite decât preşedintele unei firme importante şi o persoană rămasă fără adăpost din cauza unor circumstanţe nefericite. Dar ambii pot cădea de acord cu privire la definiţia succesului precizată mai înainte şi amândoi îşi pot antrena aptitudinile necesare pentru a reuşi fiecare în mediul său. Preşedintele caută un mod de a negocia mai bine în lumea afacerilor. Persoana rămasă fără adăpost caută un mod de a utiliza în mod eficient serviciile de sănătate şi asistenţă socială şi, eventual, cu ceva efort să redevină activă. Aceasta nu este o paralelă exagerată. Persoanele lipsite de domiciliu dar care sunt descurcăreţe, reuşesc să aibă acces la hrană şi la un pat

intr-un cămin, pot supravieţui pe străzi şi sunt dispuse să găsească soluţiile care să le satisfacă în cea mai mare măsură. Pentru ele succesul este o chestiune la fel de importantă ca şi pentru preşedintele firmei.

- Are vreo importanţă dacă din punct de vedere emoţional suntem isteţi sau nu?

- Dacă inteligenţa emoţională redefineşte ceea ce înseamnă să fii isteţ,

atunci Reuven Bar-On are dreptate atunci când remarcă faptul că „aceasta oferă şanse egale pentru obţinerea succesului. Datorită ei există cazuri în care unele persoane cu un IQ mare nu reuşesc în viaţă în timp ce alţii care au un IQ mai modest pot reuşi în mod excepţional."

• Din nefericire, acestea, împreună cu alte afirmaţii au condus la interpretări eronate şi abordări nepotrivite cu privire la inteligenţa emoţională. Nu dorim neapărat să vă convingem de contrariul, dar câteva aspecte trebuie scoase în evidenţă.

- Pentru unele persoane, simpla prezenţă a temutului cuvânt - ***emoţie***-le trimite în direcţia opusă. în timpul seminariilor şi prezentărilor noastre publice suntem deseori confruntaţi cu indivizi care în mod obligatoriu se laudă cum cuceresc ei locul de muncă sau cum se împrietenesc la cataramă cu alte persoane. Apoi se potolesc şi încep atât să asculte cât şi să înveţe. Aceşti indivizi sunt aproape în exclusivitate bărbaţi. Bărbaţii sunt de departe mai capabili să denigreze importanţa inteligenţei emoţionale - poate din cauza menţinerii suspiciunii cu privire la provocările emoţionale la care sunt supuşi. Totuşi, în curând, ceea ce individul suspicios respingea considerând ca imperceptibil sau neserios, prinde încet contur şi se clarifică şi astfel mai câştigăm un prozelit, „fost" cârcotaş.

- O altă chestiune favorită este aceea de a scoate din discuţie faptul că EQ ar putea fi considerată drept o „cârjă", o baghetă magică sau un panaceu universal. EQ nu este nimic din toate acestea. Aşa cum am afirmat, nimeni nu sugerează că EQ va înlocui sau suplini IQ. Mai degrabă, cele două sunt complementare, ele putând coexista productiv şi în pace. Pe de o parte, trebuie să aveţi un anumit nivel al IQ pentru a înţelege ce poate face EQ pentru voi şi să alocaţi pentru aceasta timpul şi efortul necesare pentru a vă îmbunătăţi calităţile. Astfel, IQ este fundamentul necesar, fără de care nu puteţi spera să vă flexibilizaţi EQ. Acesta nu este menit să justifice sau să scuze neajunsurile reale sau imaginare ale celor dezavantajaţi din punct de vedere intelectual.

- Nu negăm că unii oameni sunt mai inteligenţi decât alţii. Acest tip de inteligenţă s-ar putea să-i împingă mai departe, mai repede, dacă aleg un anumit drum în viaţă. Sincer, sunt domenii în care nu vă trebuie foarte multă inteligenţă emoţională ca să vă faceţi treaba. De exemplu, un om de afaceri de succes ar face bine să-şi atenueze capacitatea de empatie în timp ce-şi face meseria.

- Serios vorbind, scepticii protestează că, în timp ce inteligenţa emoţională îşi are locul său, oamenii „amabili" nu au neapărat realizări majore pe plan ştiinţific sau medical; nu scriu sau compun opere literare sau muzicale care să rămână în eternitate. Nu contează dacă Shakespeare era inteligent din punct de vedere emoţional; operele lui durează. Chiar dacă ar fi fost o persoană dezagreabilă, rămâne un geniu şi continuăm

- să citim „Regele Lear . Este adevărat însă, că încă o dată scepticii scapă

esenţialul. în primul rând, EQ nu înseamnă a fi „amabil" cu toată lumea şi în orice situaţie, aşa cum vom vedea. Şi în al doilea rând, chiar şi un geniu are din când în când nevoie de o mână de ajutor. De aceea spunem că valoarea EQ este cu atât mai importantă, cu cât IQ-ul vostru este mai ridicat. De fapt, ce altceva poate defini diferenţele dintre cei care posedă valori ridicate ale IQ? Ce altceva le poate oferi marja de care au nevoie pentru a realiza performanţe mai bune?

Explozia inteligenţei emoţionale

- Atunci când un sceptic dă drept exemplu un inventator care a făcut de unul singur o descoperire remarcabilă sau un om important care poate schimba istoria „cu mânile goale", avem răspunsul la îndemână. Gândiţi-vă oare cât de multe ar fi putut aceşti oameni să mai realizeze dacă şi-ar fi putut exercita mai multe aptitudini emoţionale! Adevărata tragedie apare atunci când cineva este bine dotat din punct de vedere intelectual dar, din cauza blocajelor de natură emoţională, este incapabil de a-şi aduce contribuţia în faţa societăţii şi de a-şi îmbunătăţi propria sa existenţă aşa cum ar fi putut-o face cu ajutorul acelor puteri mentale superioare. Puteţi fi isteţi foc, dar dacă nu puteţi transmite altor oameni ceea ce ştiţi, nu este bine. Oricât de creativi şi de capabili aţi fi, dacă nu ştiţi cum puteţi relaţiona cu alte persoane, dacă vă comportaţi dispreţuitor, furios sau impulsiv, nimeni nu va rămâne în preajma voastră prea mult pentru a vă admira calităţile şi creativitatea.
- Foarte des, persoane dotate din punct de vedere intelectual se pun într-o lumină modestă, deşi de admirat. într-o oarecare măsură minţile lor sunt închise şi introvertite. Şi nici ei nu sunt chiar aşa de mulţumiţi de ceea ce văd, în ciuda calităţilor lor - şi de aici vechiul clişeu, acela de geniu neînţeles. Puţini dintre noi sunt genii, dar indiferent unde vă aflaţi în spectrul intelectual, EQ vă poate stimula şi permite să beneficiaţi de întregul vostru potenţial.

Explozia inteligenţei emoţionale

- Importanţa inteligenţei emoţionale în lumea afacerilor

- în cartea sa, „The Highwaymen" ***(Tâlhari la drumul mare),*** ce caracte-

rizează persoane cheie din domeniul comunicaţiilor şi tehnologiei informaţionale, Ken Auletta îl citează pe bancherul Felix Rohatyn (cel

• care la acea vreme era implicat în încercarea de preluare a firmei Paramount Communications de către Viacom International), după cum urmează: „Majoritatea tranzacţiilor sunt 50% emoţii şi 50% aspecte economice". Rohatyn se referea la personalităţile implicate, dinamicile schimbătoare şi negocierile amânate care erau efectuate pentru câştigarea unor poziţii dominante. Dar acelaşi lucru se poate spune şi despre marea majoritate a tranzacţiilor din domeniul afacerilor. Şi atunci nu ar fi mai bine ca ele să fie abordate de pe o poziţie de forţă?

- Dacă tot mai credeţi că inteligenţa emoţională este un capriciu, o scurtătură prăfoasă către o nirvana bolnăvicioasă, poate câteva exemple din viaţa de zi cu zi v-ar putea face să vă răzgândiţi. într-un studiu recent au fost intervievaţi 195 de oameni de afaceri, proprietari din British Columbia, în legătură cu calităţile cele mai importante şi pe care le preferă atunci când fac angajări de personal, având la dispoziţie 187 de alegeri posibile. Rezultatele au fost clare, dar alunecoase. Calitatea cea mai preţuită a fost considerată „bunul simţ". Dar, de fapt ce implică bunul simţ? Acelaşi studiu cerea şi un răspuns la această întrebare. Unii dintre oamenii de afaceri îl considerau a fi atenţia faţă de cerinţele clientului, tratarea acestuia în mod eficient precum şi adresarea scrisă sau vorbită într-o manieră adecvată. Cu alte cuvinte, calităţile de bază erau asociate cu mai multe trepte ale inteligenţei emoţionale.

- Pe 21 iunie 1999, editorialul revistei ***Fortune-„De ce*** nu au succes conducătorii de firme?" - de Ram Charan şi Ceoffrey Colvin demonstrează că un conducător de firmă care nu are succes pune strategia firmei înaintea oamenilor. Spre deosebire de aceştia, conducătorii care au succes nu strălucesc neapărat în ceea ce priveşte planificarea sau aspectele financiare ci în domeniul inteligenţei emoţionale. Ei sunt un

exemplu de integritate morală, înţelegere faţă de oameni, au o viziune pozitivă asupra vieţii, un mod de comunicare eficient şi un comportament bazat pe încredere.

- La sfârşitul anilor '90, directorul general al unei firme importante, un om care de câţiva ani era invidiat pentru poziţia sa, a fost concediat. De ce? Era un contabil excelent şi un strateg de primă mână. Cu toate acestea, îi lipseau calităţile interpersonale. Aroganţa sa îi deranja pe lucrători, metoda sa de a îi da afară pe alţi directori din firmă erau

• jenante pentru consiliul de conducere, iar strategia sa - mai ales pentru
o firmă care se dorea a fi apropiată de clienţii săi - părea brutală şi lacomă.

• în cartea sa, „Fast Company" (*Firma rapidă)* (1999), Paul Weiand, directorul general al unui program din Pennsylvania pentru moderni-zarea conducerii, scoate în evidenţă faptul că o conducere puternică începe cu conştiinţa de sine: a şti cine eşti şi care sunt valorile personale. El scoate în evidenţă importanţa comunicării, autenticitatea şi capacitatea de a asculta sincer, însă totul ţine de inteligenţa emoţională. Importanţa pe care o acordă Weiand conştiinţei de sine este preluată de Peter Drucker, deschizător de drumuri în domeniul managementului care, în cartea sa „Management Challenges for the 21 st Century" *(Provocări manageriale pentru sec. al XXI-lea*) scoate în evidenţă conştiinţa de sine şi capacitatea de a stabili relaţii avantajoase pentru ambele părţi ca elemente reprezentând coloana vertebrală a unui management serios.

• Un articol recent din pagina de afaceri a ziarului ***„Globe andMail"*** un binecunoscut ziar naţional canadian, arăta că orice director nou are 90 de zile la dispoziţie pentru a-şi pune amprenta asupra firmei. în sprijinul acestei afirmaţii au fost daţi drept exemplu o serie de conducători şi analişti industriali. După spusele lor, un nou director general, din momentul obţinerii sprijinului consiliului de administraţie, ar trebui să aibă întâlniri directe, faţă în faţă cu oamenii din subordine; să coboare în mijlocul lor explicându-le viziunea sa şi să caute sfatul angajaţilor săi de la orice nivel; să-i informeze asupra noilor obiective ale companiei ş^piedicile care stau în calea implementării lor; să-şi ia un bloc notes şi să înceapă să ia o grămadă de notiţe; să transmită personal şi repede veştile proaste, punând astfel capăt unei perioade mai lungi de îndoială; să asigure sprijinul politic, cultivând contacte cu cei de la nivelul guvernamental şi să fie disponibil şi deschis faţă de mass-media.

• Aşa după cum se observă, nici una dintre aceste activităţi nu implică

evaluarea activelor şi pasivelor, elaborarea unor strategii de planificare, analiza situaţiei financiare sau vreun alt aspect similar. Mai degrabă' fiecare depinde de, şi chiar constă în inteligenţă emoţională: a asculta şi

a înţelege preocupările oamenilor, a purta un dialog constructiv, a avea încredere şi a stabili o relaţie personală cu toate părţile implicate.

•

\

- O ilustrare finală a aplicabilităţii în lumea reală a inteligenţei emoţionale vine dintr-un interviu pe care l-am luat unui ofiţer de poliţie dintr-un mare oraş american. Doream să vorbim despre impedimentul retragerii iminente a şefului său care reuşise să unească o forţă fragmentată şi demoralizată. L-am întrebat cum reuşise să facă acest lucru, aşteptându-ne să auzim mărturia clasică despre cât de inteligent era, cum reuşise să crească alocaţia bugetară, cum exemplifica toate detaliile procedurilor poliţieneşti şi aşa mai departe. în schimb, am aflat că, deşi nu era cel mai isteţ din grup, a cerut tuturor fidelitate absolută, deoarece vorbea sincer şi deschis cu toată lumea, indiferent de rang. A declarat tuturor că aştepta şi chiar se bucura dacă era tratat la fel. Era sincer interesat de personalul său, lucra bine sub presiune internă, politică şi personală şi era respectat şi admirat de toată lumea. îşi lua o mulţime de notiţe, dar acestea erau folosite, „rumegate", în mod exclusiv pentru a-şi îmbunătăţi propria inteligenţă emoţională, chiar dacă poate nu cunoştea termenul ca atare sau nu făcea legătura cu el.

- Indiferent care este colţul din lumea aceasta ce consideraţi că vă aparţine, este în interesul vostru să vă deschideţi mintea în faţa unor noi posibilităţi şi căi de a vă schimba. Aceste schimbări nu vor veni uşor: schimbarea nu este niciodată uşoară. Obiceiurile vechi, comportamentele vechi sunt ca şi hainele mai vechi - confortabile, previzibile, oferind siguranţă. Deprinderea unor aptitudini noi necesită conştiinţă, dedicare şi mult exerciţiu din partea voastră. De asemenea, orice schimbare presupune un element de risc - nu există garanţia succesului. Şi nici atunci când atingeţi un nivel mai ridicat de inteligenţă emoţională, nu veţi face faţă fiecărei situaţii în parte în cel mai bun mod cu putinţă. Dar veţi poseda un nou nivel de cunoaştere care va permite găsirea unor noi căi de comportament ca răspuns la condiţiile cu care vă confruntaţi. Nu veţi fi mereu la înălţimea performanţelor voastre dar veţi fi mai bine pregătiţi. Ţinând cont de cunoştinţele şi experienţa noastră, credem că, citind şi punând în practică materialele conţinute în această carte, veţi putea să câştigaţi o nouă perspectivă în ceea ce vă priveşte, ceea ce vă va permite să vă schimbaţi în bine şi să aveţi mai mult succes în viaţă.

•

\

• CAPITOLUL II

• Aeroportul şi abecedarul

• înainte de a începe să examinăm şi să lucrăm cu cele 15 trepte a e inteligenţei emoţionale, aşa cum au fost ele identificate de Reuven Bar-On, să vedem câteva exemple în care acţionează EQ.

- Un zbor anulat

\

- Scena este tipică unui aeroport dintr-un oraş mare, unde peste o sută de pasageri aşteaptă să se îmbarce la bordul avionului care are deja o întârziere anunţată de o jumătate de oră. în final, responsabilul cu biletele,
sa-i zicem Sally, anunţă că zborul a fost anulat din caza unor probleme tehnice. Ea mulţumeşte pasagerilor pentru răbdare şi îi roagă să vină să discute alternativele posibile. Călătorii, frustraţi că cele mai bune planuri ale lor fuseseră date peste cap, sunt cuprinşi cu toţii de nervozitate.

- Lui John i s-au înmuiat picioarele. îşi planificase să lucreze din plin

toată seara după ce ajungea la destinaţie. Avea de pregătit o prezentare importantă pentru dimineaţa următoare şi avionul cu pricina era ultima legătură convenabilă. Pierderea sa însemna literalmente un dezastru

32

- Persoana aflată imediat în faţa sa, să-i zicem Sam, este în culmea furiei. Când ajunge în faţa ghişeului de bilete pare să-şi fi pierdut deja cumpătul, blestemând şi ameninţând că dă în judecată compania aeriană, îşi dă toată silinţa ca toţi cei care îl aud să-şi dea seama cât de important este el. „Ştiţi cine sunt eu?" - strigă Sam - „Sunt directorul comercial al firmei Diversified Widgets International" (întrucât povestea este autentică, el numeşte o firmă binecunoscută din topul 500 al revistei Fortune). „Trebuie să finalizez o tranzacţie la care lucrăm de 6 luni. Habar n-aveţi cât mă costă dacă pierd avionul ăsta! Şi veţi plăti pentru asta! Şi voi şi compania voastră blestemată! N-am să mai zbor niciodată cu voi! Sunteţi incompetenţi şi am să vă fac raport, nu mă las eu până nu vă termin, chiar dacă va fi ultimul lucru pe care am să-l fac!" Spunând acestea, se întoarce cu spatele, îndepărtându-se şi proferând în continuare injurii.

- Singura persoană care ar fi putut să-l ajute cu adevărat pe Sam să ajungă la destinaţie este biata Sally, agentul de bilete către care se îndreaptă pentru a o insulta, intimida şi a o scoate din sărite. Dar în mintea lui Sam, Sally este doar o ţintă simplă, la îndemâna furiei lui dezlănţuite. Fierbea încă de la primul anunţ de întârziere a zborului, închipuindu-şi tot felul de scenarii care mai de care mai rele. Când un astfel de scenariu s-a materializat, Sam şi-a pierdut cu totul cumpătul.

- Sam nu este obişnuit să fie atent la starea sa interioară. Habar n-are cât este de supărat, chiar dacă cei din jurul său îşi dau seama că e pe punctul de a exploda. Este incapabil să-şi recunoască sentimentele şi cu atât mai puţin să şi le controleze. Furia îl împiedică să gândească în mod clar sau să acţioneze pentru binele său. în schimb, o îndepărtează pe Sally, singura persoană care l-ar putea ajuta să rezolve problema zborului.

- Este acesta oare doar un incident izolat? Este foarte posibil ca Sam să se comporte la fel de necontrolat cu fiecare, perieiitându-şi atât cariera cât şi viaţa personală.

- Cum altfel s-ar mai fi putut desfăşura această întâlnire? Poziţia lui John nu este cu nimic mai puţin dificilă decât a lui Sam. Nu-i face prea mare plăcere să călătorească pentru a se întâlni la ora 9 dimineaţa cu directorii generali ai firmei care este cel mai mare client al său. Aceştia doresc să primească o justificare a costurilor serviciilor sale, deoarece au mai primit şi o altă ofertă mai tentantă. Dacă nu ajunge la timp - şi după cum se pare aşa se va şi întâmpla - este posibil ca aceştia să

• creada că absenţa lui este un semn că nu mai apreciază la fel de mult colaborarea cu acest client. Dacă pierde această colaborare, prima sa anuală şi poate chiar şi locul său de muncă vor fi puse sub semnul întrebării. John îşi făcuse planul ca în seara aceea să lucreze la ultimele detalii în liniştea camerei de hotel. Şi, iată-l fără nici o cameră de hotel şi primul zbor de dimineaţă îl va duce la destinaţie prea târziu. Scenariul acesta poate induce în mod sigur o stare de panică.

- Dar John ştie că trebuie totuşi să-şi păstreze calmul. Chiar şi pe măsură ce agitaţia şi nervozitatea celorlalţi călători creşte şi Sam este ocupat să zbiere la Sally, care este agentul de bilete, John începe să reflecteze la alte situaţii la fel de cumplite cărora le-a făcut faţă cu bine şi se mândreşte cu asta, deşi de data aceasta nu ştie cum va ieşi din încurcătură. Totuşi, în acelaşi timp începe să reacţioneze instinctiv la comentariile zgomotoase ale lui Sam. „Nici nu-mi vine să cred ce face omul ăsta", îşi spune în sinea lui. „îşi varsă năduful pe singura persoană care l-ar putea ajuta. Il înţeleg că este supărat. Toţi suntem. Dar nu aşa va obţine ceea ce doreşte şi nici eu nu mai ajung unde am nevoie".

- John se mai gândeşte câteva clipe, analizându-şi gândurile, mereu atent la ceea ce simte. Işi spune că trebuie să rămână calm. Trebuie să existe o soluţie, însă doar dacă îşi păstrează cumpătul. Nu-şi poate înăbuşi gândurile neplăcute şi deprimante care încep să-şi facă loc în mintea lui. Când ajunge la ghişeul de bilete este pregătit:

- Cred că trebuie să-ţi fie greu să ai de-a face cu astfel de oameni ii spune lui Sally.

- Nici nu vă daţi seama, îi răspunde ea, dar umbra de zâmbet pe care o afişa John îi spunea că poate totuşi ar fi posibil ca el să înţeleasă

- John zâmbeşte la rândul său:

- Compania aeriană are probleme şi oamenii cred că este vina
- N-are nici un rost să dea vina pe dvs. îmi pare tare rău că a trebuit să treceţi prin astfel de momente.

- Treptat, Sally îşi recapătă şi zâmbetul şi încrederea în sine.

\- Face parte din îndatoririle de serviciu, îi răspunde ea. Şi acum cu ce vă pot fi de folos?

• John îi explică pe scurt situaţia sa neplăcută şi reuşeşte să o facă să simtă cât de mult ar aprecia dacă ar putea să-l ajute cumva. îi spune ca ar fi dispus să meargă şi cu o cămilă dacă asta i-ar garanta că ajunge

•

• la timp să-şi facă prezentarea. Sally reuşeşte să râdă şi revine în faţa computerului. După o perioadă care lui John i se pare o veşnicie, Sally găseşte o rută care deşi îl îndepărtează de la destinaţia finală cu 1000 de mile, obligându-l să schimbe avionul o dată, îi asigură sosirea la hotel pe la miezul nopţii. El îi mulţumeşte călduros, promiţându-i că va trimite companiei aeriene o scrisoare de mulţumire. Şi scoate în evidenţă că, aproape de fiecare dată când ceva este în neregulă, oamenilor le place să se plângă, pe când atunci când lucrurile merg bine, oamenii se gândesc rar la un cuvânt de mulţumire.

- Rezultatul? John ajunge la destinaţie cu o mică întârziere dar mai mult sau mai puţin pregătit pentru că îşi utilizează cât poate de bine timpul petrecut la bordul avioanelor. în schimb, Sam nu are încotro şi trebuie să se grăbească să găsească un hotel în apropierea aeroportului, continuând să se gândească la faptul că nu va ajunge la timp la întâlnire şi răstindu-se la personalul hotelului care îi aduce în cameră comanda pe care o solicitase.
- De ce v-am spus această poveste? Pentru că experienţa celor doi acoperă aproape toate componentele inteligenţei emoţionale, de la conştiinţa de sine şi empatie până la optimism şi controlul impulsurilor. Remarcaţi că succesul şi respectiv eşecul înregistrat nu aveau nimic de-a face cu nivelul IQ sau cu poziţia ierarhică a persoanelor. Aventurile lui John au avut un final reuşit în mare măsură datorită faptului că a ştiut cum să-şi folosească calităţile interpersonale. în schimb, Sam nu a reuşit pentru că nu s-a priceput cum să se adreseze oamenilor. Ţineţi minte acest scenariu pentru că vom reveni din când în când la el pe măsură ce parcurgem capitolele următoare.

Explozia inteligenţei emoţionale

- Abecedarul (ABCDE-ul)

- în continuare, să examinăm ansamblul cadrelor generale ce caracterizează

exerciţiile pe care le vom întâlni pe parcursul acestei cărţi. Acest ansamblu este cunoscut sub denumirea de „abecedar", deoarece cuprinde un sistem prin care percepţiile, atitudinile şi comportamentul vostru pot fi modificate. El a fost creat de Dr. Albert Ellis, recunoscut pe plan internaţional drept părintele teoriei şi terapiei behavioriste raţional emoţionale. Uriaşa

•

• contribuţiea lui Ellis la psihologia secolului al XX-lea a fost insistenţa sa metode rT t ^ f ***** Şi Schimba sent>mentele prin

• a X Î^âni" !o8iC " *dUC,iV 'n "* 53

- Pentru a demonstra cum funcţionează acest abecedar, să mai luăm

un alt exemplu de data asta fiind vorba de o poveste de dragoste.

- urmă H f' f aU început Să se întâlneascǎ cam cu un an în

urma cand familia ei s-a mutat în cartier. Totuşi, cu trei luni în urmă

- telefon si Cole8ıU ^ ^ LegătUra au Păstrat-o Pri

- s a întors Tcasă *' S'™ ma, întalnit doar ∘ *"8^ dată, când Brenda

s-a întors acasa cu ocazia zilei de naştere a surorii ei. Aşa încât Bobbv

- o aştepta nerăbdător să revină acasă în timpul vacanţei de Crăciun

Explozia inteligenţei emoţionale

- Imagmaţi-va surprinderea lui când, privind pe fereastră în ziua de

- 20 decembrie i-a văzut maşina parcată în faţa casei

• şi aici" Uıteı 3 ?l SoSit 56 8ândi eL ıMă surPrinde că nu s-a oprit

u • 3ŞeZat Şi, a 3Ştepta t Să sune telefonulı dar fără nici un rezultat

• r™ masăıtatăi iui Bobby a remarcat fără să wea tăcerea

- Pari preocupat, îi spuse. Parcă nici n-ai fi aici.

• r Sunt Cam supărati zise Bobby încet. Brenda este acasă de câteva ore bune şi tot nu m-a sunat încă. Sunt de-a dreptul îngrijorat şi cred

• de "r ^ mine, Probabil Că ?i,a găsit ^ altcineva, vreun «p de la colegiu. Nu prea-mi arde să mănânc. Mă duc la mine în cameră Spunând asta se ridică de la masă şi se retrase abătut.

• Cum am putea înţelege starea bruscă de deprimare a lui Bobby?

Explozia inteligenţei emoţionale

• La prima vedere răspunsul pare evident: Bobby era supărat pur şi simplu

• ur ‚L Ellisare ıicheta „

• sunat pe Bobby drept *elementul declanşator (A)* şi reacţia lui Bobby-
consec/n/a (C). In acest scenariu consecinţele sunt două: pe de o parte Bobby se simţea demoralizat, trist, pesimist, iar pe de altă parte, s-a retras, ridicandu-se de la masă şi căutându-şi refugiul în camera sa.

I) faPtul că Brenda nu a sunat a determinat direct (C)

• Cu toate acestea, interpretarea de mai sus nu ţine cont de un pas
intermediar crucial, dar deseori trecut cu vederea - (B) - în acest caz sentimentele lu. Bobby declanşate de vederea maşinii lui Brenda (A)

- Aceste sentimente de supărare care îi umpleau sufletul lui Bobby sunt de fapt cele care i-au determinat starea de depresie şi de retragere (C).

- Lecţia critică este aceea că dacă (A) îl determină pe (B) şi (B) duce la (C), Bobby poate schimba consecinţele, identificând şi risipind impresiile şi părerile sale negative, înlocuindu-le cu altele, diferite, mai realiste şi mai flexibile.

- Şi ceea ce este valabil pentru Bobby poate fi valabil şi pentru voi.

- înainte de a explica harta abecedarului (ABCDE-ului) care vă va ajuta să identificaţi şi să vă risipiţi părerile, trebuie să definim ce înţelegem prin păreri. Părerile sunt, pe scurt, discuţiile pe care le purtăm cu noi înşine pe tot parcursul unei zile. Dialogul nostru intern este permanent dar, de regulă, nu suntem conştienţi de el. Ceva de genul „Doamne, ce frig este afară", spunem în sinea noastră atunci când ieşim afară într-o zi friguroasă de toamnă; „Sper să rămână pe verde" ne trece prin cap pe măsură ce ne apropiem de semafor sau „Fir-ar să fie, nu suport când mi se întâmplă aşa ceva" bombănim în sinea noastră atunci când băgăm în uşă o cheie nepotrivită.

- Unele dintre aceste dialoguri interne care ne subminează pot fi cauzate de „automatisme" - răspunsul automat la întrebările frecvente şi brutale care v-au fost puse în copilărie. Deseori acestea iau forma unei afirmaţii de genul „chiar nu poţi să faci nimic ca lumea" sau „n-o să se aleagă niciodată mare lucru de tine". Identificarea acestor automatisme vă poate ajuta la disiparea efectului lor.

• Punctul central al finalizării diagramei abecedarului este capacitatea de a vă asculta acest dialog interior, acest sistem al părerilor care este responsabil pentru comportamentul şi sentimentele voastre. Ţinând cont de acest lucru, parcurgeţi paşii descrişi în continuare şi care au fost stabiliţi în urma multor cercetări. Cu ajutorul lor vă puteţi susţine inteligenţa emoţională, modificând părerile care o subminează şi înlocuindu-le cu convingeri care o întăresc.

• Exerciţiile de la capitolele III—XVII vor face deseori referire la acest capitol. Pentru ca acest exerciţiu să aibă impactul cel mai puternic, trebuie să ştiţi cum să creaţi şi să completaţi o diagramă a abecedarului (ABCDE). Cumpăraţi-vă un caiet şi parcurgeţi etapele descrise în paginile care urmează.

1. Desenaţi cinci coloane, aşa cum sunt prezentate mai jos:

u>
00

Aeroportul şi abecedarul

- Tabelul 1

•	•	•	•	•

•

2. Gândiţi-vă la o situa,ie supărătoare prin care a,i „ecut în săptămâna precedentă în coloana (CI - (consectn,e), sene,, care au fost sentimentele neplăcute pe care le-atl avut sl ca e " ,™ comportameotul care le-a taso,it. Răspunsurile lui Bobby, sunt „ecote ilustra,£ **ta Sol 2**

Tabelul 2

•	•	Aeroportul şi abecedarul	•	•

3. Scrieţi incidentul - evenimentul activant - care pare să determine această situaţie supărătoare în coloana A, aşa cum a procedat Bobby în Tabelul 3.

Tabelul 3

	•		•	•

4. Aspectul cheie al abordării acestui abecedar (ABCDE) este acela de a vă capta elementul (B) - acel dialog cu sine, aproape imperceptibil şi uşor de trecut cu vederea, determinat de evenimentul activant. Vedeţi dacă puteţi să identificaţi ce s-a petrecut în mintea voastră imediat după evenimentul activant. Bobby şi-a examinat propriul dialog intern şi a descoperit părerile din coloana B a Tabelului 4 (vezi pagina 40).

o

Tabelul 4

			•	•

•

•r

• Următoarea voastră sarcină este să analizaţi în mod activ, să
discutaţi şi să înlăturaţi (D) aceste păreri auto-distructive, care conduc la apariţia (C). Puneţi-vă următoarele întrebări cheie şi scrieţi-vă răspunsurile în coloana D, aşa cum a făcut Bobby (vedeţi Tabelul 5).

• *Unde este dovada*? Faceţi o listă a dovezilor obiective, verificabile
care pot susţine fiecare părere sau lipsa unei păreri. Bobby nu avea nici o dovadă obiectivă că Brendei nu-i mai păsa de el. S-au certat de curând? Nu. L-a sunat mai rar decât de obicei? Nu. Când a sunat, părea mai puţin drăgăstoasă? Nu.

• *Există cumva explicaţii alternative, mai logice care pot explica*
evenimentul activant (A)? Bobby a scris fiecare explicaţie alternativă la care s-a putut gândi, pentru care probabil Brenda nu l-a sunat: era obosită după călătoria lungă şi a adormit; s-a dus împreună cu părinţii să o viziteze pe sora ei; abia intrase pe uşă şi stătea de vorbă cu ai ei; părinţii au rugat-o să mai stea şi cu ei; încă mai era gripată, după cum îi spusese cu ceva vreme în urmă; dorea să despacheteze şi să se aranjeze puţin înainte de a veni la el.

• *Dacă cineva mi-ar cere sfatul în acest scenariu ce aş putea spune*
*pentru a-i schimba modul de a vedea lucrurile**?*** Pentru Bobby a fost uşor să-şi imagineze cum ar putea reacţiona dacă bunul său prieten Jakear veni la el după vederea maşinii lui Kathyîn parcare, exprimându-şi preocuparea că ea nu l-ar mai iubi şi că şi-ar fi

găsit pe altcineva la colegiu. Bobby se surprinse gândind: „Stai puţin Jake, tu şi Kathy sunteţi prieteni de mult timp. Aveţi o relaţie bună şi ea este foarte directă în ceea ce priveşte preocupările sale. Cred că exagerezi. Din ce mi-ai spus nu ai nici o dovadă că ea nu mai vrea să fie prietena ta. Şi ştii ce Jake, nu cred că faci bine stând aici şi frământându-te degeaba. De ce nu o suni? Poate vei constata că nu este acasă sau că a adormit sau că tocmai dorea să te sune. Nu sta aşa! Fă ceva!"

Tabelul 5

Brenda ar *fi* trebuit să sune! Probabil că nu-i mai pasă de mine Precis şi-a găsit pe altcineva. Eram sigur că aşa se va întâmpla. Nu-mi iese nimic niciodată. Niciodată n-am să mai găsesc altă fată ca ea. Nu mai suport starea asta.	Nu m-a sunat mai rar. Nu mi-a arătat că m-ar iubi mai puţin Era obosită după călătorie şi a adormit. S-a dus să-şi viziteze sora. Părinţii ei au mai reţinut-o să stea de vorbă, încă mai are gripă, întâi îşi despachetează lucrurile şi se aranjează puţin înainte de a veni încoace.

- Mă agit prea mult, relaţia noastră este bună.

- Am să o sun eu!
- Trebuie să încetez să mai am sentimentul ăsta de nesiguranţă.

- îţi aminteşti deCarmine?
- Am avut tendinţa să fac o tragedie fără ca ea să-şi fi pierdut interesul. Mi-ar fi spus.

- Trebuie să fac ceva cu lipsa asta de încredere.

- *Cum ar reacţiona cineva a cărui opinie o respect, dacă i-aş spune despre aceste păreri?* Bobby s-a gândit ce-ar spune bunul şi echilibratul său prieten Richard. Probabil că i-ar spune să nu-şi mai facă atâtea probleme.

- *Am fost vreodată într-o situaţie similară, am avut astfel de păreri care pe urmă s-au dovedit a fi greşite?* Bobby şi-a amintit că deseori
  era prăpăstios m fazele incipiente ale unei relaţii cu o fată. Când Carmina - fata cu care fusese prieten în urmă cu vreo doi ani - mtarz.a 15-20 minute la întâlnirea cu el, întotdeauna îşi făcea probleme. Şi nu s-a dovedit niciodată că nu i-ar mai fi păsat de el Era doar un alt exemplu al lipsei ei de interes pentru amănunte. >i, in final el a fost cel care s-a despărţit de ea.
- *Daca este aşa, am învăţat din această întâmplare şi pot folosi aceste cunoştinţe în această situaţie?* Bobby şi-a dat seama că avea tendinţa să se gandească la ce era mai rău când venea vorba de prietene noi. „Imi imaginez ce-i mai rău - că nu le mai place de mine şi se întâlnesc cu altcineva. Această părere a mea este de fapt o reflecţie a propriei mele lipse de încredere."

- 6. In final, în coloana E treceţi *efectele* elementelor înscrise în coloana
  , respectiv cum aţi reuşit ca, printr-o analiză activă şi prin dialoguri interioare, să vă.modificaţi părerea despre evenimentul

activant şi în consecinţă şi sentimentele şi comportamentul.

- Puterea modului de abordare a abecedarului (ABCDE) este aceea că dispersează părerile ilogice, greu adaptabile şi permite convingerilor mai raţionale ş, mai flexibile să-şi facă loc, deplasându-vă elementul ' catre sent,merlte şi comportamente mai eficiente şi mai mobile. '

- Schimbarea sentimentelor „fierbinţi" cu sentimente „reci"

- Abordându-vă propriul sistem de păreri puteţi să identificaţi şi să vă distanţaţi de sentimentele „fierbinţi" îndreptându-vă către sentimente mai „rec". Sentimentele „fierbinţi" au un efect de spirală asupra stării de spirit şi a gândurilor, în timp ce sentimentele calme, „reci" tind să a.ba un efect mai puţin intens. Deşi sentimentele „reci" pot fi totuşi

- entuziasm ^ oareCare măSUră ^ SUnt PUîi lipsite de

- Sentimentele „reci" sunt răspunsuri, reacţii la situaţii neplăcute cum ar fi pierderea unui loc de muncă sau necazuri în căsnicie, care sunt mai puţin nocive şi mult mai sănătoase decât sentimentele „fierbinţi" - fiind şi mai uşor de stăpânit.
- Tabelul 6 demonstrează diferenţele dintre sentimentele „fierbinţi",

greu de stăpânit şi contrapartidele lor „reci", mult mai flexibile.

- Tabelul 6

Sentimente „reci"

- Sentimente „fierbinţi"
- Furie, mânie şi supărare

Mâhnire, disperare, depresie şi pesimism	Nedumerire şi iritare
Vină apăsătoare, remuşcări intense	Tristeţe
Sentimentul propriei inutilităţi,	Regret
ura de sine	Dezamăgire de sine
Durere intensă	
Anxietate, frică şi panică	Durere rezonabilă
	Preocupare

Doar substituind emoţiile nesănătoase cu înlocuitori mai stabili putem reuşi să ne stăpânim mai bine sentimentele şi putem aborda problemele noastre faţă de lumea înconjurătoare. Aşa cum, în scenariul nostru, Bobby nu speră să-şi schimbe starea de spirit până când nu-şi recunoaşte şi nu-şi acceptă starea de deprimare şi nervozitate.

„Obligaţii majore" şi „hotărâri absolute"

Nedoritele sentimente „fierbinţi" sunt declanşate de conjugarea mai multor factori, dintre care cei mai importanţi sunt „obligaţiile majore" şi „hotărârile absolute". Fiecare dintre aceştia poate fi analizat din punctul de vedere al pretenţiilor pe care le avem faţă de noi şi faţă de ceilalţi şi a ceea ce aşteptăm să primim în general din partea celorlalţi, Iată câteva exemple de „obligaţii majore":

- Este necesar ca eu să______________________(pentru ca tot eu să mă simt bine);

- Este necesar ca tu/el/ea/ei____________________(pentru ca eu să mă simt bine);
- Este necesar ca lumea şi condiţiile de viaţă_______________________ (pentru ca eu să mă simt bine);

Şi câteva exemple de „hotărâri absolute":

- Eu trebuie neapărat să----------------------(pentru ca tot eu să mă simt bine);
- Tu/ea/el/ei trebuie neapărat să______________________(pentru ca eu să mă simt bine);
- Lumea şi condiţiile de viaţă trebuie neapărat să_____________________ (pentru ca eu să mă simt bine);

Aceste pretenţii nu au nici un sens. Nu există nici o lege care să precizeze cu exactitate că fiecare dintre noi trebuie să se comporte într-un anumit fel sau să atingă anumite obiective. Şi nici alţii nu trebuie
să se comporte conform dorinţelor noastre. Cât despre lume, în general, aceasta se ştie că este nedreaptă. Aceste speranţe nerealiste şi impetuoase, atunci când nu se realizează, determină o paletă întreagă de sentimente „fierbinţi" ca focul.

în scenariul nostru, ideea că Brenda este obligată sau ar trebui să-l
•
sune pe Bobby când vine a doua oară acasă este lipsită de raţiune. - Este posibil să existe o multitudine de motive întemeiate pentru care Brenda nu sună, dar chiar aşa, de ce ar trebui să sune? Cu siguranţă, Bobby ar prefera ca ea să-l sune, dar Brenda ar putea la fel de bine să dorească să o sune el^pe ea, să vadă dacă a sosit acasă.

Dacă Bobby ar putea să-şi înlocuiască „obligaţiile" şi „hotărârile" sale cu „preferinţele mult mai rezonabile şi adecvate care oferă fiecăruia spaţiu de negociere şi compromisuri ar putea să se îndrepte către sentimente mai „reci", mai rezonabile.

După cum vă puteţi imagina, toate aceste „obligaţii" şi „hotărâri" conduc fără scăpare către concluzii şi mai iraţionale sau eronate. Aceste

I

concluzii sunt ceea ce noi numim „legături fierbinţi" cu sentimentele „fierbinţi", întrucât acestea înrăutăţesc inevitabil lucrurile. Din fericire şi aceste emoţii pot fi „răcite" prin intermediul unor tehnici foarte simple. Cele cinci concluzii principale - sau „erori de gândire" şi înlocuitorii acestora sunt următoarele:

- „*Este îngrozitor*". în loc să vă lăsaţi cuprinşi de disperare şi să vă spuneţi ceva de genul „aşa ceva este teribil de îngrozitor", încercaţi să utilizaţi termeni mai moderaţi sau mai atenuaţi care vor duce la diminuarea sentimentului de catastrofă. Ceea ce vă supără poate fi oricât de neplăcut, o adevărată pacoste sau cum vreţi să-i spuneţi. Dar mai mult ca sigur că nu este sfârşitul lumii;

- „*Nu mai suport*". în loc de a cădea în această capcană, amintiţi-vă că de fapt aţi suportat şi veţi continua să suportaţi tot felul de situaţii dificile. Fac şi ele parte din viaţă şi viaţa merge înainte.

- *„Condamnarea şi damnarea*". Punându-vă cenuşă în cap sau destinând altor oameni o soartă nefericită vă poate provoca sentimente de supărare şi furie. Acea supărare se îndreaptă în două direcţii şi e la fel de dureroasă. Dacă vă învinuiţi pentru tot ceea ce se întâmplă rău sau dacă consideraţi că ceea ce s-a întâmplat este doar o pedeapsă bine-meritată pentru păcatele sau punctele voastre vulnerabile, reale sau imaginare, nu faceţi decât să înrăutăţiţi situaţia. în ceea ce priveşte în a-i învinui pe alţii, s-ar putea să vă îmbogăţiţi vocabularul dar nu vă va face prea mult bine şi nu vă va ajuta să ieşiţi din impasul în care vă aflaţi. Aminti-ţi-vă că vina nu este constructivă. Mai bine căutaţi căi noi pentru a rezolva problema.

- *„Sunt lipsit de valoare*". Dacă acest lucru ar fi fost adevărat n-ar mai avea nici un rost ca voi sau oricine altcineva să facă ceva pentru o cauză pierdută. Chiar şi în momentele bune, suntem suficient de încărcaţi şi fără să ne spunem lucruri de genul „Nu sunt bun de nimic - sunt un ratat. De aceea mereu dau greş. Nu merit nimic bun." Gândurile şi expresiile de auto-subevaluare duc

imediat la depresie şi la disperare. Reamintiţi-vă că deşi aţi făcut o greşeală sau o eroare de judecată, aveţi mai multe calităţi decât defecte, deseori faceţi lucrurile aşa cum trebuie, puteţi oricând

|"?"| f" P-ile g,e*e" }i că tncă su"«* o persoană bonă
care merita lucruri bune.

iTet aUha * ^^ "CU' sau lucru"<e în

general, nu se vor îmbunătăţi, nu se vor schimba", sau „toată lumea

mă Păşeşte, n.ciodată nu-mi dă nimeni o mână de ajutor" sunt

de natura să creeze sentimente de înfrângere care atrag si ele

sentimentele de neajutorare şi disperare. Distantaţi-vă puţin de

ceste sentimente şi pnviţi-le în perspectivă: întotdeauna există

speranţa pentru sch.mbare şi în timp ce unii oameni ar putea să paraseasca, totuş. mulţi oameni vă întind de fapt o mână de ajutor. *

Ascultaţi ceea ce vă spune trupul

Un sceptic ar putea spune: „De ce să nu menţinem starea de rău şi să

mult'ţi mo în ^ " Şi **** ^ ^ ** ne Şi purificăm?" Nu cu
imp in urma, in anumite cercuri aceasta constituia o înţelepciune

populara. Astfel, era preferabilă menţinerea emoţiilor puternice decât

mlaturarea lor. Manifestarea supărării sau disperării unei persoane era considerată mai sănătoasă decât reprimarea acestor stări

nsih r ° d∘2a ? ad8Văr din aC8St punct de ***vedere*** > dar realitățile
r^ Se0r,mai SUbtile decât POt °8 lindi ex Presi ile
populare. Cercetări mai recente indică faptul că paradoxal

manifestarea supărării în loc să o înlăture, o întăreşte '
Momentu! când puteţi detecta şi eradica părerile iraţionale este'

toriiriteri d ^od sonfeţi sopăra,i, nerăbdă-
tor,, iritaţi, deprimau sau stresa|i. întrucât sentimentele şi reacţiile

corporale son, foarte strâns legate in,re ele, pu.efi începe prin a

recunoaşte cum se comportă trupul dvs. în diverse situaţii. în Tabelul 7 apar mai multe exemple.

Tabelul 7

Concentrându-ne pe manifestările trupului nostru la aceste sentimente şi nu numai la ele, putem să le clasificăm ca aparţinând uneia din cele patru familii de bază ale emoţiilor: Anxietatea, Supărarea, Depresia sau Mulţumirea. Mulţumirea nu prezintă nici un fel de problemă. Cât despre celelalte, identificarea şi recunoaşterea lor ne permit posibilitatea de a le controla într-o anumită măsură. Putem începe să ne auto-convingem şi să ieşim din stările respective, detectând şi analizând părerile iraţionale care le determină şi astfel să realizăm obţinerea unor efecte noi mai de dorit.

Un final fericit

Completarea abecedarului (ABCDE) l-a ajutat pe Bobby să stăpânească arta acestei diagrame, în loc să cadă pradă tristeţii, aşa cum demonstrează noul său fel de a vorbi cu sine: „Sunt necăjit. Şi nu-i de mirare! Ăsta nu este un mod de comportament. Cine zice că Brenda trebuie să facă ceva anume, inclusiv să sune în momentul în care intră

pe uşă? Mă rog, nu a sunat. Pot fi tot felul de explicaţii logice Ceea ce

nu are o explicaţie logică este tocmai faptul că eu cred că m-ar putea

părăsi pentru vreun alt tip de la colegiu. Asta este o prostie - nu există

mc. o dovada in acest sens. Ea a fost întotdeauna o fiinţă sinceră şi

deschisa cu mine. Ş. eu cum reacţionez? O iau razna, mă îmbufnez şi mă retrag m camera mea. Am să iau chiar acum măsuri şi am să o sun eu sa-i urez bun vpnit cV'

Dupa cum vedeţi, aptitudinea lui Bobby de a identifica şi de a rece peste părerile sale iraţionale i-au permis să treacă de la tipul emoţiilor „fierbinţi" la cele „reci", să descopere motive alternative mai plauzibile pentru acţiunile Brendei, să-şi admită şi să se confrunte cu propriile sentimente de respingere, să le înăbuşe şi să se comporte m o manleră logică, pozitivă. Şi chiar dacă, în ciuda eforturilor sale evenimentele vor evolua astfel încât se va adeveri scenariul cel mai rau, adică acela ca Brenda chiar ar dori să se despartă de el şi aşteaptă momentul sa-i spună acest lucru, tot va fi pregătit să facă faţă realităţii in mod bărbătesc şi onest.

(Apropo, când Bobby a sunat-o pe Brenda, a aflat că într-adevăr

obosita de drumul lung, Brenda adormise, l-a lăsat un mesaj să îi

e efoneze cand se scoală. Două ore mai târziu, soneria de la intrare a

unat şi Brenda s-a strecurat în braţele lui, şoptindu-i cât îi fusese de aor de el).

PARTEA a II-a

DOMENIUL INTRAPERSONAL

Acest domeniu al inteligenţei emoţionale cuprinde ceea ce noi numim în general „şinele nostru". El determină modul cum vă percepeţi sentimentele, cât de mulţumiţi sunteţi de voi înşivă şi de ceea ce faceţi în viaţă. Succesul în acest domeniu înseamnă că sunteţi capabili să vă exprimaţi sentimentele, să trăiţi şi să munciţi în mod independent, să vă simţiţi puternici şi să aveţi încredere când vă exprimaţi ideile şi părerile.

CAPITOLUL III

Conştiinţa emoţională de sine

„Cel ce cunoaşte universul şi nu se cunoaşte pe sine, nu cunoaşte nimic."

Jean de la Fontaine, 1679

DEFINIŢIE:
Capacitatea de a vă recunoaşte sentimentele şi a face diferenţa dintre ele, să ştiţi ceea ce simţiţi şi de ce şi să ştiţi ce a cauzat aceste sentimente. Deficienţe serioase din acest punct de vedere se regăsesc la persoanele care suferă de incapacitatea de a-şi exprima verbal sentimentele.

Art se întoarse acasă într-o seară după ce află că prima pe care trebuia să o primească, şi pe care conta, nu-i fusese plătită. Intră brusc în sufragerie şi se răsti la fiica sa de 16 ani, Sandra:

Domeniul intrapersonal

încetează să te mai uiţi la televizor! Numai asta faci toată ziua. Dacă ai învăţa tot atâta timp cât te uiţi la televizor, notele tale ar fi mult mai mari!

Domeniul intrapersonal

- Zău, tată, răspunse Sandra, dar nu e drept. Nu mă uit chiar aşa de mult...

- Nu-mi spune mie ce e drept şi ce nu e, urlă tatăl. Televizorul este un privilegiu, nu un drept. Şi acuma ieşi afară de aici, spală-te şi pregăteşte-te pentru masă.

Domeniul intrapersonal

Soţia lui Art, Martha, atrasă în sufragerie de discuţia aprinsă care avea loc, întrebă:

- Ce se întâmplă aici?

Domeniul intrapersonal

- Copilul ăsta nu face altceva decât să se uite la televizor, fumega

Art.

Domeniul intrapersonal

- Art, dar de ce eşti aşa de furios? exclamă Martha.

- Nu sunt furios, explodă Art, pur şi simplu mă enervează cu lenea asta a ei şi te rog să nu mă contrazici în faţa ei.

Domeniul intrapersonal

- Art, nu te contrazic, doar încerc să înţeleg de ce eşti aşa de supărat.

- Ti-am spus să nu mă mai critici în faţa copiilor! Nu putem lua masa în linişte?

Rezultatul acestui schimb de cuvinte a fost că Sandra nu s-a mai uitat la televizor şi s-a retras în camera ei fără să vină la masă. Art, în culmea furiei, şi Martha, rănită şi uimită, mâncară în tăcere.

Să fi fost televizorul de vină? Nu... Oare Sandra se uita prea mult la televizor? Poate, dar nici asta nu era problema. Art nu-şi dădea seama de impactul pe care îl avusese asupra lui faptul că nu-şi primise prima. Nu avea capacitatea de a-şi recunoaşte sentimentele şi supărarea, amărăciunea şi dezamăgirea care îl frământau în interior.

Şi nici nu conştientiza că aceste sentimente îl împinseseră să-şi verse pe nedrept supărarea şi dezamăgirea pe Sandra şi Martha.

Cum ar fi putut reacţiona Art dacă ar fi avut o capacitate mai puternică de a-şi conştientiza starea interioară? în primul rând, şi-ar fi recunoscut agitaţia interioară, după tensiunea pe care o simţea în gât, felul neobişnuit în care, pe drumul spre casă, începuse să înjure traficul sau după forţa cu care trântise uşa maşinii. Ar fi fost de asemenea

conştient de faptul că supărarea lui avea legătură cu evenimentul dezamăgitor - faptul că nu a primit prima. Ar fi putut recunoaşte că aceste sentimente de supărare şi amărăciune riscau să-l determine să-şi verse supărarea pe familia sa.

Deci, dacă conştiinţa de sine ar fi fost prezentă, Art ar fi putut veni acasă, spunând ceva de genul: „Oameni buni, sunt supărat şi întors pe dos. Sandra, închide te rog televizorul, este prea zgomotos pentru starea în care sunt. Dar nu au nici o legătură cu voi. E vorba de nişte chestiuni de serviciu. Cred că în curând o să-mi treacă. Aşa încât, iertaţi-mă dacă par furios, vreau doar să fiu lăsat în pace, să nu întrebaţi nimic şi să-mi oferiţi toată dragostea voastră".

în acest scenariu, Art îşi dă seama că se simte supărat, recunoaşte de ce este în această stare şi este conştient că este gata să-şi verse supărarea pe familia sa. Comunică imediat cu ei şi le oferă sugestii despre ce pot face ca să-l ajute să se calmeze. Acest mod de comunicare, combinat cu încercările sale reale de a nu se comporta prea agresiv, va permite familiei să-l suporte până când se linişteşte.

Cunoaşte-te pe tine însuţi

Conştiinţa emoţională de sine este fundamentul pe care se bazează majoritatea celorlalte elemente ale inteligenţei emoţionale, este primul pas spre explorarea şi înţelegerea exterioară şi bineînţeles spre schimbare.

Evident că ceea ce nu recunoaştem nu putem stăpâni. Dacă nu conştientizaţi ceea ce faceţi, de ce faceţi şi modul cum aceasta îi afectează pe ceilalţi, nu puteţi face o schimbare. Dacă aţi avea vederi mai înguste şi astfel aţi considera că nimic nu este în neregulă, atunci înseamnă că nu este necesar să schimbaţi ceva. Iată de ce conştiinţa de sine este elementul cheie, fundamental. Dacă perfecţionaţi această capacitate majoră veţi reuşi treptat să realizaţi o îmbunătăţire în toate domeniile inteligenţei emoţionale. Fără acest fundament, deşi veţi încerca să abordaţi problemele una câte una, veţi ajunge să vă învârtiţi în cerc. Nu veţi primi nici un feed-back; nu veţi putea urmări progresul personal şi şansele proprii de a vă îndeplini obiectivele vor fi serios periclitate.

Domeniul intrapersonal

Persoanele care au un sentiment puternic dezvoltat al constiintei de sine recunosc atunci când se simt iritate, triste, abătute sau seducătoare
şuş. dau seama cum aceste sentimente le alterează comportamentul, astfe meat afectează şi pe ceilalţi. De obicei, aceste persoane pot identifica ş, ce eveniment a determinat apariţia acestor sentimente Capacitatea de a şt. ce simt şi cum se comportă le oferă un anumit grad
de control asupra unui eventual comportament modificat.

Şeful ca despot

Ce se întâmplă atunci când lipseşte conştiinţa de sine? Iată un exemplu espre cum pot scăpa lucrurile de sub control şi se pot schimba în razbunare.

Fiecare persoană din birou părea să-şi dea seama ce se întâmplă cu excepţia persoanei care ar fi trebuit să ştie cel mai bine - şeful însuşi. Subordonaţii săi ajunseseră să se aştepte la ceea ce le displăcea cel mai mult în privinţa lui, adică modul cum se dădea mare. Tonul lui era un fel de bodogăneală continuă. Dădea ordine personalului pornind de la premisa că acesta era rolul său şi chiar dreptul său de a ace acest lucru. In rarele cazuri când cineva îndrăznea să-l întrebe de ce era aşa de supărat, răspunsul lui permanent era un refuz smucit - „Ce dracu' vrei să spui? Nu sunt supărat!" Acest mod de autoapărare p in de decibeli părea destul de absurd pentru orice observator mai puţin înfierbântat, dar şeful continua să se comporte la fel, fără să-si da deloc seama ce făcea de fapt.

Acest scenariu este extrem, dar nu este deloc unic. Supărarea este poate Pe primul loc în spectrul emoţional. Ea ne afectează raţiona-le"^ facandu-ne să uităm de noi şi de mediul în care ne aflăm. Manifestările sale fiziologice extreme ne fac să scăpăm greu de influenţa
sa pentru a înţelege ce se întâmplă, cu atât mai puţin să ne corectăm comportamentul. Oamenii supăraţi deseori nu conştientizează că sunt supăraţi. Işi dau seama cât de cât că ceva se întâmplă, dar nu-şi dau seama despre ce este vorba. Este evident că acţiunile lor au efect atât asupra lor cat şi asupra celor din jur, dar nu pot realiza cât de intens

este impactul negativ. Acest lucru este valabil în mod diferit şi în ceea ce priveşte orice altă emoţie sau comportament. Deseori suntem ultimii care reuşim să realizăm cu o relativă claritate starea noastră interioară. Şi totuşi, a conştientiza orice emoţie este primul pas spre controlul ei.

Emoţiile scăpate de sub control sunt întotdeauna împotriva noastră. Dacă sunteţi supăraţi, sarcastici şi umilitori, fără a conştientiza aceasta, două lucruri se pot întâmpla. în primul rând, din punct de vedere fiziologic,
riscaţi să vă crească tensiunea sau să faceţi ulcer. în al doilea rând, oamenii
se vor îndepărta de voi fără să ştiţi de ce. Vă vor părăsi, sau în cel mai bun caz, veţi fi priviţi într-o lumină puternic negativă. Indiferent cât de puternice
sunt celelalte aptitudini pe care le aveţi - cunoştinţele pe care le posedaţi sau alte calităţi pe care le-aţi dobândit - nu veţi avea posibilitatea să le demonstraţi. Relaţiile cheie se vor răci înainte de a se putea închega. Vă va slăbi capacitatea de empatie ca şi capacitatea de a coopera eficient şi rezonabil cu alte persoane în diverse situaţii.

Cândva, la locul de muncă, modelul „şefului-despot" era acceptat, dacă nu chiar dorit. Generaţii de manageri au ţipat ca să poată urca pe scara ierarhică; tacticile lor erau considerate esenţiale pentru ca firma să obţină profit. Astfel de şefi nu aveau nici un fel de scrupule când venea vorba de a-şi „exploata" personalul cât puteau de tare pentru a

obţine rezultatele dorite. Din nefericire cei al căror stil se concentrează pe forţarea angajaţilor în realizarea sarcinilor reuşesc cu succes să-i dea cu forţa afară pe uşă.

Acum treizeci de ani acest mod de abordare ar fi putut funcţiona suficient de bine. Economia era tradiţională, angajaţii obişnuiau să se agaţe de ceea ce aveau, fiind fideli şi la bine şi la greu firmei la care lucrau. Astăzi, majoritatea celor talentaţi nu mai suportă acest lucru. Ei ştiu că aceasta constituie un mediu de lucru stresant şi nesănătos. De asemenea ştiu că dacă sunt pricepuţi la ceea ce fac, îşi pot găsi un loc mai plăcut pentru a-şi exercita calităţile, chiar dacă acest lucru implică un salariu mai mic. Acţionarii au ajuns de asemenea să realizeze că, pe termen lung, un şef-despot nu va contribui prea mult la creşterea valorii acţiunilor firmelor. Costul recrutării şi pregătirii a nenumăraţi angajaţi care să poată înlocui fluctuaţia de personal ajunge până la urmă la o limită. Şi chiar mai mult decât atât, nivelul redus al

eticii practicate de un tiran aflat la vârf duce la scăderea productivităţii Liderii cu adevarat competenţi ştiu mai bine cum să procedeze, fără a ţipa sau a-şi face loc cu coatele ca să aibă succes.

Conştiinţa de sine - dispărută la datorie

Brent, un tip la vreo 48 de ani, şi fiul său de 15 ani, Keith, au plecat să cumpere o pereche de schiuri. Brenda, o vânzătoare atrăgătoare de vreo 18 am, s-a apropiat de ei:

- Bună ziua, spuse ea zâmbind. Cu ce vă pot fi de folos?

- Magazinul acesta cred că şi-a făcut o politică specială din angajarea unor fete drăguţe şi serviabile, răspunse Brent în mod sugestiv.

- Aş avea nevoie de nişte schiuri, replică Keith, înroşindu-se tot.

Ho raspunse Brenda, uitându-se la Keith. Avem o gamă deosebita. Ce măsură porţi?

- Lui n trebuie măsura 185, interveni Brent, după care adăugă- Dar tu ce măsură porţi? uitându-se un moment la sânii fetei.

In acest moment, Keith, cu o grimasă pe faţă, interveni:

- Tată, încetează. Pot şi eu să vorbesc.

Keith~ Hei, ^ mai ^ ^ de vorbăreî, ZiSe Brent uitându-se la

- Las-o baltă, tată - răspunse Keith ieşind din magazin.

Ceva mai tâziu, după ce l-a prins din urmă, Brent l-a admonestat pe Keith:

. " Ce draC/ 3 foSt asta? Te scot în oraŞ să-ţi cumpăr schiuri şi dintr-o data începi să te comporţi ca o obrăznicătură!

Brent nu prea avea conştiinţă de sine. Nu îşi dădea seama cât de nepotrivit era comportamentul său sugestiv şi încercarea de flirt, mai ales ca acesta era adresat unei femei suficient de tinere să-i fie fiică si nu era conştient nici de starea de stingherealǎ pe care o crease atât Brendei cat şi lu. Keith. Privind problema mai în detaliu, Brent ignora sentimentele de concurenţă pe care le simţea faţă de fiul său care era un adolescent prezentabil.

De asemenea, era inconştient şi de nevoia de a se mândri cu propria sa masculinitate făcând avansuri nepotrivite. în acest caz, nu Keith era cel care avea o problemă de comportament, ci Brent.

Fiţi conştienţi de reacţiile celorlalţi la comportamentul vostru

Un alt exemplu, simplu în aparenţă, ilustrează cum o anume doză de conştiinţă de sine poate avea efecte semnificative. Un coleg ne-a relatat următoarea întâmplare:

„Ştiţi, în noua mea poziţie administrativă, particip la o mulţime de şedinţe. Uneori aceste şedinţe se succed cu repeziciune. De regulă, pentru a le prinde pe toate, practic zbor de la una la alta şi uneori mai întârzii câteva minute. Dar când am început să fiu atent la reacţiile celorlalţi, atunci când întârziam, am constatat ceva foarte interesant: oamenii păreau jenaţi şi chiar îi deranja acest lucru. Mi-am dat seama că într-un fel, intrând grăbit în sala de şedinţe, nu mă prezentam într-o lumină prea grozavă.

Aşa încât am început să analizez modul cum intram pe uşă. Pentru că mă grăbeam, când intram abia mai puteam respira, eram transpirat şi fără îndoială, mesajul pe care îl transmiteam era acela că eram o fiinţă împrăştiată şi dezorganizată.

Acum, înainte de a ajunge la sala de şedinţe, fac un efort conştient de a merge mai încet cu câţiva paşi ceea ce îmi permite să-mi trag răsuflarea. Intru în sala de şedinţe încrezător, mă scuz pentru întârziere, mă aşez punându-mi liniştit bloc-notes-ul pe masă şi îmi iau un aer preocupat şi organizat. Şi am remarcat că ceilalţi nu se mai uită cu jenă sau ciudat. De fapt, se pare că şi-au recâştigat stima faţă de mine."

Conştiinţa de sine a acestui om nu a implicat o înţelegere complexă a modului cum funcţionează în interior ci, mai degrabă conştiinţa că, atunci când se grăbea, intra în sală într-o manieră ce putea fi interpretată drept neglijentă, dezorganizată, ceea ce îi determina pe ceilalţi să-l trateze ca pe o persoană neserioasă. Devenind conştient de această reacţie şi-a putut modifica în mod conştient acţiunile. Acum, când îşi

face intrarea in sală într-o manieră încrezătoare, grupul reacţionează ca in faţa unei persoane însemnate. Propria lui inspiraţie a condus la o mica schimbare în comportamentul său, determinând consecinţe semnificative.

Lăsaţi-vă lumina interioară să strălucească

Conştiinţa emoţională de sine se poate extinde dincolo de capacitatea noastră de a ne urmări sentimentele imediate, pe termen scurt.

Domeniul intrapersonal

Un alt mod de a gândi conştiinţa de sine este ca o lumină interioară pe care toţi o purtăm în noi. Unii dintre noi sunt conştienţi de această lumină, precum şi de ceea ce o face să strălucească mai tare, în timp ce alţn ignoră această lumină, căutând obiective de viaţă care au fost definite de alţii pentru ei, acestea fiind fie un serviciu mai bine plătit, bani sau un anumit stil de viaţă. Aceştia, de cele mai multe ori muncesc din greu pentru a-şi îndeplini cu succes obiectivele, dar spre surprinderea tuturor, sunt nefericiţi.

^ Amir a visat mereu să devină muzician. îi plăcea să compună şi să facă aranjamente muzicale pe care le interpreta prin localurile din zonă împreună cu o formaţie înfiinţată de el. Părinţii săi visau să-l vadă medic stomatolog. Din punctul lor de vedere, pentru Amir, facultatea de stomatologie era singura alegere posibilă. Din fericire, Amir era un student bun. Nu-l interesa în mod deosebit să-şi petreacă tot restul vieţii. reparând dinţii oamenilor dar simţea că trebuie să facă şi pe placul ■-părinţilor săi atât de autoritari. A fost admis la facultatea de stomatologie şi s-a străduit din răsputeri să facă faţă cursurilor care îl plictiseau îngrozitor. Weekend-urile erau dedicate muzicii, el continuând să cânte prin baruri şi cluburi împreună cu formaţia sa. Lui Amir îi venea greu

să-şi imagineze că şi-ar putea petrece vreodată zilele ocupându-se de gurile oamenilor. Când a absolvit facultatea, în loc să-şi deschidă propriul cabinet, a preferat să lucreze cu jumătate de normă în cabinetele altor medici. In rest continua să se ocupe de muzică.

Lumina interioară a lui Amir strălucea atunci când se ocupa de ceea ce îl interesa: muzica. Această lumină se diminua însă treptat în zi ele când practica stomatologia. Cu toate acestea, a reuşit atât să-i

facă fericiţi pe părinţii săi şi să-şi lase lumina interioară să strălucească. Nu oricine poate urma două drumuri cu aceeaşi intensitate asemenea lui Amir şi să facă şi treabă bună.

în prezent, Amir practică stomatologia doar două zile pe săptămână. Dar lumina sa interioară străluceşte puternic pentru că în restul timpului se ocupă de muzică.

Cunoaşteţi-vă punctele sensibile

Obiectivul conştiinţei emoţionale de sine nu este acela de a vă analiza emoţiile până la epuizare, să le suprimaţi total sau să le respingeţi. în unele situaţii toţi ne comportăm în mod neadecvat. Şi nici nu putem să scăpăm definitiv de unele sentimente neplăcute. După dezamăgiri, critici şi pierderi ele urmează absolut firesc. Dar trebuie să ne străduim să conştientizăm ce şi de ce ne simţim astfel pentru a nu ne lăsa conduşi orbeşte de forţe interne sau împinşi din greşeală către un comportament auto-defetist.

A fi conştienţi din punct de vedere emoţional are şi avantajul că anumite stări pot fi prevenite. Vă amintiţi de tehnica abecedarului (ABCDE) descrisă în capitolul precedent şi de rolul pe care îl are dialogul cu sine atunci când este iraţional şi descurajant. Dacă învăţăm să interpretăm corect evenimentele care determină acest dialog intern, putem, prin exerciţii, să modificăm ceea ce ne spunem atunci când sesizăm apariţia unui eveniment activant.

Să spunem că sunteţi conştienţi de punctele voastre sensibile - acele puncte adânc înrădăcinate pe care ceilalţi le pot atinge fără să-şi dea seama. Dacă ştiţi că sunteţi pe cale să faceţi faţă unei evaluări profesionale care va conţine critici, vă puteţi pregăti să urmăriţi dacă acestea nu sunt bazate pe păreri iraţionale. Să spunem, de exemplu, că în ultimul timp dialogul vostru interior a fost cu precădere defensiv, de genul: „Dar cine se crede el/ea (evaluator) că este? Este complet inutil. Ar trebui să se uite şi la calităţile mele, în loc să mă desfiinţeze."

Cunoscând căile prin care aţi mai rătăcit şi altă dată, puteţi să vă reprogramaţi monologul interior. De asemenea puteţi fi pregătiţi să

Domeniul intrapersonal I

sesizaţi semnalele care vă arată că supărarea creşte: semne ale corpului,
cum ar fi încordarea umerilor şi vocea ridicată. Cunoaşterea înseamnă putere iar autocunoaşterea înseamnă un plus de putere care determină o administrare reuşită din punct de vedere emoţional.

Exerciţii

Conştiinţa emoţională de sine este crucială pentru reuşită, indiferent care este rolul nostru. De ce? Pentru că dacă nu putem recunoaşte cum ne simţim, dacă nu putem să ne luăm „temperatura emoţională" riscam să avem un comportament furios, meschin şi arţăgos, ceea ce îi va îndepărtă pe ceilalţi de noi. în consecinţă, aceştia ne părăsesc, ne evita şi ne privesc într-o lumină foarte nefavorabilă. Astfel, indiferent de rolul pe care îl jucăm - fie el de şef, potenţial partener sau angajat şi indiferent cât de puternice sunt celelalte calităţi ale noastre, cunoştinţele pe care le posedăm şi aptitudinile pe care le-am dobândit' nu vom avea niciodată şansa de a le pune în valoare dacă ceilalţi fug ca din puşcă atunci când văd că ne apropiem.

Y Conştiinţa de sine este un fundament esenţial al inteligenţei emoţionale deoarece nu putem schimba acele aspecte de care nu suntem conştienţi, iar conştiinţa de sine este primul pas în modificarea acelor comportamente proprii care sunt supărătoare. Pentru a face acest lucru, trebuie să fim conştienţi de ceea ce simţim şi de impactul pe care aceste sentimente îl au asupra altora. Astfel, nu vom reuşi sa putem construi relaţii esenţiale. Pe lângă aceasta, fără conştiinţă de' sine nu vom reuşi să remarcăm când simţim stresul, ne va slăbi capacitatea de empatie pe care o avem şi ne vom compromite capacitatea de a avea o comunicare verbală rezonabilă cu ceilalţi. ***V***

Conştiinţa emoţională de sine

Auto-evaluarea

Va sugeram să faceţi rost de un bloc-notes pentru a răspunde la urmatoarele întrebări şi pentru a vă înregistra progresul în desfăşurarea acestor exerciţii, pe tot parcursul acestei cărţi.

Aceste exerciţii sunt menite să vă sprijine în trecerea în revistă a „peisajului interior" propriu, câştigând astfel o imagine şi obţinând

informaţii cu privire la sentimentele voastre. Sentimentele pot fi identificate în trei moduri: direct; remarcând senzaţiile trupului care le însoţesc; şi conştientizând gândurile care apar în acele momente.

1. în bioc-notes-ul vostru scrieţi prima emoţie din lista de mai jos:
   - furie; fericire; teamă; anxietate; tristeţe

   Sub ea, descrieţi pe scurt situaţia cu care v-aţi confruntat în ultimele zile şi care a dat naştere acelui sentiment. Apoi faceţi o listă cu toate circumstanţele care au dat naştere acelui sentiment, o a doua listă cu senzaţiile corporale pe care le-aţi resimţit şi o a treia lîstă care să conţină toate gândurile asociate.
2. Repetaţi acest exerciţiu cu fiecare sentiment de pe listă.
3. Revizuiţi lista sentimentelor şi notaţi-le de la 1 la 10 din punct de vedere al intensităţii lor. Notaţi care din aceste sentimente îl resimţiţi cel mai intens. Acel sentiment indică probabil punctul vostru sensibil care, atunci când este atins, se poate interfera cu relaţii interpersonale puternice, cu rezolvarea eficientă a problemelor în testarea realităţii cu mintea limpede.
4. Pentru fiecare din cele cinci situaţii înregistrate, rezultatul obţinut a fost rezonabil, oarecum neutru sau regretaţi ceva şi credeţi sau doriţi să fi făcut faţă mai bine? Dacă rezultatul obţinut a fost neutru sau nesatisfăcător, scrieţi pe hârtie modalitatea în care credeţi că sentimentele voastre au intervenit în comportamentul vostru împiedicându-vă să obţineţi un rezultat favorabil.
5. Faceţi o listă a emoţiilor pe care le conştientizaţi mai mult decât pe celelalte. De exemplu, observaţi de obicei partea negativă a problemei (când sunteţi supăraţi sau trişti) sau momentele bune, fericite vă impresionează în egală măsură?
6. Pentru aceste emoţii, faceţi o listă de situaţii specifice care le declanşează de obicei.
7. Apoi, faceţi o listă cu persoanele din viaţa voastră care pot declanşa cel mai uşor aceste sentimente.
8. Există deseori o relaţie puternică între gânduri şi sentimente, pentru că ceea ce credem despre un eveniment anume ne va influenţa ceea ce simţim vis-â-vis de acesta. Pentru a realiza cum funcţionează acest mecanism, scrieţi pe hârtie 2-3 ocazii în care emoţiile

pe care le-aţi simţit au fost puternice. Apoi scrieţi emoţiile pe care le-aţi avut precum şi gândurile care le-au declanşat.

9. Acum faceţi o listă a senzaţiilor pe care le resimţiţi în corp şi care se asociază tuturor acestor sentimente. Notaţi cât de apropiate sunt aceste sentimente, simptomele fizice şi gândurile care le-au declanşat şi cum corespund legăturilor dintre sentimente, senzaţii corporale şi gânduri pe care le-aţi observat în exerciţiul de auto-evaluare nr. 1.

Teme

Aceste tehnici vă vor ajuta să vă dezvoltaţi capacitatea de a recunoaşte sentimentele pe măsură ce apar.

1. în cursul săptămânii următoare, înregistraţi care este emoţia cea mai importantă pe care o resimţiţi în fiecare zi. Pe lângă fiecare emoţie, scrieţi fiecare senzaţie fizică şi fiecare gând pe care îl resimţiţi. într-o ultimă coloană scrieţi cum aţi conştientizat apariţia emoţiei - prin senzaţii fizice sau prin intermediul gândurilor.
2. Pe măsură ce faceţi acest Jucru, fiţi atenţi la schimbările care pot avea loc în sentimente. Când observaţi o schimbare, încercaţi să vă concentraţi pe respectiva emoţie şi să faceţi remarca în bloc-notes-ul vostru.
3. Dacă vă este greu să ţineţi o evidenţă a sentimentelor schimbătoare,
încercaţi să vă concentraţi pe senzaţiile şi manifestările fizice - . pumni încleştaţi, poziţia cu mâinile în şold, o voce tânguitoare, - respiraţie neregulată sau fălcile încleştate. Treceţi de la identificarea acestor stări fizice la emoţiile care le reprezintă.
4. După aceea, conştientizaţi gândurile şi remarcaţi dacă ele sunt consecvente cu emoţia pe care limbajul trupului vostru sugerează că aţi simţi-o.

5. Citiţi o carte sau priviţi la televizor sau la video - dar. asiguraţi-vă că ceea ce citiţi sau priviţi este foarte dramatic (un fim de suspense sau mister), înspăimântător (un film horror vechi, de bună calitate), foarte vesel sau foarte romantic. Fiţi atenţi ce simţiţi pe măsura desfăşurării intrigii. Remarcaţi când speraţi sau vă este teamă că se va întâmpla ceva şi cum vi se schimbă sentimentele

6.

7. când se iveşte ceva. Când apar astfel de situaţii, folosiţi-vă notes-ul pentru a înregistra sentimentele, modificările fizice şi gândurile. Pe care le-aţi realizat în primul rând? Aţi putut „pune degetul" direct pe un sentiment sau a trebuit să parcurgeţi drumul invers utilizându-vă gândurile şi indiciile fizice?

8. Oricând aveţi posibilitatea, utilizaţi-vă notes-ul pentru a înregistra modificările corporale cum ar fi transpiraţia, pumnii încleştaţi, vorbirea mai lentă sau mai rapidă decât de obicei şi notaţi de asemenea cum gândiţi şi simţiţi în momentul respectiv. Schimbarea comportamentului vostru (descleştarea pumnilor sau încetinirea mersului) poate efectiv să modifice sentimentele de la, să zicem, agresivitate la calm şi relaxare.

9. Dacă oamenii remarcă felul cum arătaţi, să zicem furioşi, supăraţi sau trişti, nu le respingeţi comentariile. Din punctul lor de vedere, exterior, este posibil să aibă o imagine mai clară în privinţa a ceea ce se întâmplă în mintea voastră, din cauza semnalelor pe care le transmiteţi în mod inconştient.

10. Când treceţi pe lângă o oglindă aruncaţi o privire la expresia facială pe care o aveţi. Ce ar putea să presupună persoana care vede această expresie pe faţa voastră că simţiţi în momentul respectiv? Chiar reflectă ceea ce simţiţi cu adevărat?

11. Pe măsură ce repetaţi aceste exerciţii şi teme, încercaţi să fiţi la fel de receptivi la mesajele care vin din interiorul vostru la fel cum sunteţi la cele care vin din lumea exterioară - a familiei voastre, a celor dragi, prieteni sau colegi. Astfel, cu ajutorul remarcilor din bloc-notes, veţi conştientiza din ce în ce mai mult cum situaţiile externe se transformă în sentimente care pot fi înţelese şi stăpânite mai târziu spre binele vostru.

12. învăţaţi cum să vă folosiţi exerciţiile de meditaţie sau relaxare (descrise la capitolul XIV). Acestea vă vor ajuta să vă concentraţi mai bine asupra sentimentelor interioare.

13.

14. CAPITOLUL IV

15. Caracterul asertiv

16. „Cu cât câştigi mai multe dispute, cu atât mai puţini prieteni vei avea."

17. PROVERB ANONIM, DAR PE DEPLIN ADEVĂRAT

18. DEFINIŢIE:

19. Caracterul asertiv este alcătuit din trei componente de bază:

(1) capacitatea de exprimare a sentimentelor (de ex. acceptarea şi exprimarea supărării, prieteniei şi sentimentelor sexuale);

(2) capacitatea de a exprima părerile şi gândurile în mod deschis (a fi capabili de a da glas unor păreri, a nu fi de acord şi a avea o poziţie diferită, chiar dacă este dificil să

20. faceţi acest lucru şi chiar dacă aveţi de pierdut dacă faceţi acest lucru);

(3) capacitatea de a vă susţine drepturile (fără a permite altora

să vă deranjeze sau să abuzeze de voi).

21. Oamenii cu un caracter asertiv nu sunt timizi sau prea controlaţi - ei sunt capabili să-şi exprime sentimentele (de cele mai multe ori în mod direct) fără a fi agresivi sau abuzivi.

22. Juanita era o tânără asistentă în domeniul marketing-ului la o mare
agenţie de publicitate. Avusese o evoluţie excelentă la toate materiile pe tot parcursul liceului şi colegiului, aflându-se mereu printre primii zece din clasă. Era foarte isteaţă şi un fin observator al detaliilor. Cu toate acestea, s-a simţit dărâmată când, după primul său an petrecut la o agenţie renumită din New York, a constatat că nu face parte dintre cei câţiva tineri care fuseseră aleşi pentru a fi promovaţi. Deşi muncea din greu şi lucrările sale erau întotdeauna de cea mai bună calitate, ceilalţi o vedeau întotdeauna ca fiind în planul al doilea.

23. Fără a fi prea extravertită, Juanita prefera să-şi facă treaba cum trebuie, în linişte şi cu eficienţă. Considera că modestia era o virtute şi nu se lăuda niciodată cu realizările ei. La şedinţe, asculta cu atenţie, dar nu contribuia în mod activ la discuţii. Chiar şi când avea idei bune, prefera să le ţină pentru ea până când le putea gândi temeinic şi apoi le introducea în calculator. Dar a constatat că persoanele care luau cuvântul la aceste şedinţe, chiar dacă ceea ce aveau de spus era pertinent sau nu, erau cei care avansau rapid pe scara ierarhică a firmei, în final, când şi-a dat seama că ceea ce o împiedica să avanseze era tocmai caracterul său introvertit, Juanita s-a hotărât să se înscrie la un seminar pentru dezvoltarea caracterului pozitiv.

24. Astfel, Juanita a învăţat să-şi dezvolte prin repetare aptitudinile caracterului pozitiv de care ^vea nevoie pentru a-şi susţine punctul de vedere într-un grup. Prima ei problemă era anxietatea. A învăţat să respire adânc şi lent de câteva ori, ceea ce îi permitea să se concentreze, îşi imagina scenarii care îi permiteau să participe la o conversaţie.

25. A repetat diverse moduri de abordare şi şi-a pregătit, atât cât a fost posibil, modalităţi de a face faţă oricăror opoziţii aduse punctelor ei de vedere.

27. La câteva săptămâni după terminarea seminarului, Juanita participa
la o şedinţă pe probleme de strategie, unde urma să se decidă dacă o reclamă TV în curs de analiză pentru unul dintre cei mai mari clienţi ai firmei era adecvată mesajului cheie pe care clientul dorea să-l transmită consumatorilor săi. Juanita şi-a dat seama imediat că mesajul nu răspundea publicului tânăr căruia îi era menit să se adreseze.

28. Aşteptând să se facă o breşă adecvată în discuţie, Juanita a inter-
venit: „Am putea să ne întoarcem puţin la ceea ce tocmai discutam? Dacă nu vă supăraţi, aş dori să menţionez ceva ce clientul nostru a scos în evidenţă la prima noastră şedinţă. El dorea o campanie care să se adreseze direct tinerilor. Ori această reclamă se îndepărtează cu mult de audienţa lor preferată."

29. A continuat oferind şi două exemple specifice despre modul cum
obiectivul nu era atins. Câteva persoane au obiectat la cele spuse de ea, dar luând în considerare critica lor şi prezentându-şi punctele de vedere bine pregătite dinainte, cu o combinaţie adecvată de raţiune şi simţire, a reuşit să convingă echipa că avea dreptate. Apoi, a continuat, prezentând elementele pe care ar fi trebuit să le conţină noua campanie
pentru a satisface nevoile clientului.

Domeniul intrapersonal

30.Juanitei nu i-a fost uşor să vorbească într-o întrunire de grup. Faptul
că nu făcea acest lucru era o piedică în calea recunoaşterii muncii pe care o depunea. Acum, după un an şi jumătate de lucru a fost în final remarcată. A început să primească recunoaşterea binemeritată şi la' scurtă vreme şi promovarea dorită. Noul său caracter pozitiv a jucat - un mare rol în succesul înregistrat de ea la locul de muncă. Mai mult decât atât, a devenit capabilă să facă şi mai bine faţă situaţiilor de grup şi în alte domenii ale vieţii sale.

31. Ce înseamnă caracterul asertiv?

32. Caracterul asertiv este deseori înţeles greşit, ceea ce este ciudat,
deoarece el implică capacitatea de a comunica în mod clar, fără ambiguităţi, dar în acelaşi timp înseamnă a fi şi sensibil la necesităţile altora şi la răspunsul lor într-o anumită împrejurare.

Caracterul asertiv

33. Anul trecut, am publicat un studiu care a atras o bună parte din atenţia mass-mediei. Am constatat, pe baza unei recente administrări a EQ-i la un număr de 4.000 de persoane, că americanii aveau scoruri semnificativ mai mari decât canadienii în anumite privinţe, respectiv testarea realităţii, fericirea, optimismul şi caracterul pozitiv. Prin acest ultim element, se constată că persoanele din Canada pe care le-am examinat erau ceva mai reticente, mai dispuse să adopte o atitudine prea politicoasă pentru a ieşi dintr-o situaţie delicată, mai puţin capabile de a exprima ce doreau şi de ce. Dar comentariul a fost surprinzător. Când am fost intervievaţi la radio şi TV, multe dintre gazdele noastre şi majoritatea celor care ne-au chemat au rugat să le sugerăm canadienilor cum să semene „mai mult" cu vecinii lor din sud. Ultimul lucru din lume pe care ei l-ar dori ar fi acela de a fi percepuţi drept zgomotoşi şi agresivi cum sunt americanii. Ei bine, nu asta înţelegem noi prin caracterul asertiv. Conform constatărilor noastre, canadienii încearcă să fie mai pasivi şi - un cuvânt cheie - indirecţi, în modul cum soluţionează problemele faţă de alte persoane. Americanii sunt mai la obiect, şi nu se leagă de fleacuri. Dar deosebirea era una de nivel, nu de tip. De fapt, caracterul asertiv nu este doar de un singur

fel. în cadrul definiţiei caracterului asertiv rămâne loc de interpretare. Fiecare are propriul său stil. Puteţi fi plini de umor sau serioşi, concişi sau plini de elocvenţă. Nu toţi suntem la fel şi ideea nu este aceea de a utiliza conceptul de inteligenţă emoţională în ansamblul său pentru a transforma americanii sau canadienii sau pe oricine altcineva în clone.

34.Capacitatea de a acţiona cu un anumit grad de asertivitate se împarte în 3 categorii. în primul rând, trebuie să aveţi suficientă conştiinţă de sine pentru a fi capabili să recunoaşteţi sentimentele înainte de a le exprima. în al doilea rând, trebuie să vă puteţi controla suficient de bine impulsurile de a exprima dezaprobarea şi chiar supărarea (dacă aşa ceva este necesar) fără a-i permite escaladarea spre furie şi să vă exprimaţi o gamă de doleanţe într-o manieră potrivită
şi cu o intensitate adecvată. în al treilea şi ultimul rând, trebuie să vă susţineţi drepturile, cauzele precum şi credinţele profunde. Aceasta înseamnă a fi capabili să nu fiţi de acord cu alţii fără a recurge la subterfugii şi sabotaje de ordin emoţional şi a fi capabili să vă apăraţi

Caracterul asertiv

35. 69

36. doleanţele şi în acelaşi timp să respectaţi punctul de vedere al altor
persoane, fiind sensibili la nevoile acestora.

37. Deseori aceasta rezultă într-un compromis constructiv - ceea ce
se numeşte o situaţie „câştig-câştig". Deoarece legăturile unei relaţii sunt strânse atunci când ambele părţi arată respect, ambele sunt în situaţia de a pleca de la această întâlnire cu necesităţile lor realizate cel puţin parţial.

38. Caracterul asertiv nu înseamnă agresiune

39. O greşeală obişnuită este aceea de a confunda comportamentul asertiv
cu conduita agresivă. într-adevăr, acesta este motivul pentru care unor oameni le este pur şi simplu teamă de ideea de caracter asertiv. Pentru aceştia, comportamentul asertiv este unul şi acelaşi lucru cu agresiunea;
le este teamă că i-ar putea răni pe alţii sau că s-ar putea să nu fie pe placul altor persoane. Ceea ce nu este adevărat - caracterul asertiv este caracterizat printr-o afirmare clară a credinţelor unei persoane, însoţită de respectarea gândurilor şi sentimentelor altora. Fără respect, desigur că acest caracter asertiv devine agresiune, aşa cum se poate vedea din exemplul de mai jos.

40. Allen doreşte să-şi consolideze relaţia sa de afaceri cu Marvin, un
nou coleg. El este conştient că Marvin cunoaşte puţine persoane din oraş, având în vedere că se instalase abia de trei săptămâni. Ar dori

să-l invite la masă, dar Rita, soţia sa, ar putea să nu fie complet pregătită
să facă faţă unui musafir neanunţat. Aşa încât telefonează acasă:

41. ***Allen:*** „Rita, tocmai stau la o bere cu Marvin, un coleg care
tocmai a început să lucreze la noi la firmă. A venit în oraş doar de câteva săptămâni şi nu cunoaşte aproape pe nimeni. Cred că ar fi drăguţ din partea noastră să-l invităm la masă. Ce zici de seara asta?"

42. ***Rita:*** „Cât este ceasul... este ora 5? Nu prea îmi dai timp de
pregătire. Ce-ar fi dacă l-am invita altă dată?"

43. ***Allen:*** „Cred că am putea să-l invităm şi altă dată, dar acum
pare aşa de pierdut! Uite ce este, îmi dau seama că

44. este cam târziu, dar mai avem nişte fripturi în frigider
şi în drum spre casă cumpăr eu nişte salată şi desert. Şi poate mai întârziem vreo oră prin oraş la o partidă de biliard înainte de a veni acasă. Aş putea amâna sosirea până pe la şapte sau opt seara. Asta înseamnă că ai la dispoziţie cam 2-3 ore să fii gata cu pregătirile. Ce zici?

45. ***Rita:*** „Mda, trei ore cred că ajung. Şi tot ce trebuie să fac
este să pun masa şi să dezgheţ fripturile.

46. ***Allen:*** „Perfect! Atunci ne vedem la ora 8!"

47. Acest exemplu simplu ne oferă o ilustrare excelentă a caracterului
asertiv. Allen îşi exprimă în mod clar dorinţele: să-l invite pe Marvin la masă. El explică de ce îşi anunţă soţia atât de târziu - Marvin este nou în oraş şi nu-l cunoaşte prea bine. El recunoaşte că Rita are nevoie de relaxare şi că ar trebui să nu aibă sarcini în plus dar şi că trebuie să ofere un nivel de ospitalitate de care să se simtă mândră. Totodată, cu mult respect, el abordează preocupările ei, oferindu-se să aducă salata şi desertul, lăsându-i la dispoziţie mai mult timp pentru a se pregăti într-un ritm mai rezonabil.

48. Dar să revizuim acest scenariu, pentru a vedea ce s-ar fi întâmplat
dacă Allen s-ar fi comportat agresiv şi nu asertiv. în timp ce persoanele cu caracter asertiv se exprimă în mod clar, apărându-şi dorinţele şi gândurile, ei tratează cu consideraţie şi poziţia altor persoane, fiind sensibile la sentimentele acestora. Ultimul punct menţionat este cel care face deosebirea dintre caracterul asertiv şi agresiune. Oamenii agresivi nu respectă punctul de vedere al nimănui. Ei îşi impun punctele de vedere sau doresc acceptarea acestora prin manipulare, intimidare sau bruscare. Agresiunea nu lasă loc pentru compromis. Mai degrabă este unilaterală: o expresie necontenită a ceea ce persoana agresivă doreşte şi o încercare simultană de a-i forţa pe ceilalţi să încuviinţeze.

49. Uneori agresiunea este uşor de remarcat-înfăptuitorul se aruncă
cu capul înainte. Dar alteori, în mod straniu, agresorii îşi exprimă în mod indirect doleanţele, ca şi când doresc să-şi pregătească terenul înainte de a spune ceea ce aveau de spus. De cele mai multe ori le

Caracterul asertiv

50. 71

Domeniul intrapersonal

51. Iasă celorlalţi impresia că au ceva de ascuns. Ştim că sunt răutăcioşi,
neplăcuţi şi dominatori dar nu ştim exact ce urmăresc.

52. în oricare dintre cazuri, persoanele agresive oferă la schimb puţin sau chiar nimic pentru realizarea agendei lor, fie ea ascunsă sau nu. Cu timpul, alţii reacţionează cu supărare şi neîncredere. încearcă să se răzbune, subminând agresorul sau căutând modalităţi de a-l „răsplăti". Sau, şi mai normal, aceştia se îndepărtează încet şi evită alte interacţiuni. Drept rezultat, oamenii agresivi sfârşesc prin a se simţi izolaţi, înstrăinaţi, fără cineva care să le fie alături şi lipsiţi de o susţinere socială însemnată — toate acestea alimentându-le agresiunea sau îndreptându-i către comportamente şi mai aberante.

53. Dacă Allen s-ar fi comportat agresiv, schimbul de cuvinte cu Rita s- ar fi desfăşurat foarte diferit:

Allen:
Rita:
Allen:

Rita:
Allen:

54. Bună, draga mea. Ai avut o zi bună astăzi?

55. Nu grozavă.

56. Ei bine, m-am gândit să te sun şi să văd ce faci, ce se întâmplă?

57. Ce drăguţ din partea ta!

Rita:

Allen:

Rita:

Allen:

58. Uite, am un nou coleg şi m-am gândit că ar fi o idee bună să-l invităm la masă în seara asta. Abia a venit în oraş de puţin timp şi nu cunoaşte pe nimeni, iar pe mine m-ar ajuta foarte mult să-mi întăresc relaţia cu el.

59. Dar bine, dragul meu, e prea scurt timpul până diseară. Nu-ţi face griji. Nu ai avut o zi prea grea şi mai avem ceva gustări în frigider.

60. Da, dar aş dori să fac un pic de curat în casă şi să mă aranjez şi eu puţin.

61. Dar tu eşti întotdeauna prezentabilă. Iar în privinţa casei, nu-ţi face probleme. Este în regulă aşa cum este. îţi faci tu mereu prea multe probleme şi ţi-ai dori o podea atât de curată încât să poţi mânca de pe ea. Stai liniştită.

Rita: Allen, nu cred că este drept din partea ta.

63.***Allen:*** Ba este drept. Ce vrei să spui cu asta? Tu nu ai dreptate.

64. Mă chinuiesc toată ziua la muncă, zi de zi. Ai avut o zi uşoară, eşti prezentabilă, casa arată bine - doar tu îţi faci prea multe probleme. Tot ce trebuie să faci este să dezgheţi carnea pentru grătare. Eu am să aprind grătarul. Dacă tu crezi că totul este atât de nedrept, de ce nu te duci să-ţi iei un serviciu şi rămân eu acasă să fac curat şi să mă aranjez.

65. Până la urmă Allen a făcut cum a vrut el, dar fără a ţine deloc cont de sentimentele Ritei. A manipulat-o pe Rita pentru a-şi da consimţământul de principiu care îi permitea lui să-şi întărească poziţia proprie - ideea că ea avusese o zi bună. După aceea a emis cererea unilaterală că îl va aduce pe Marvin la masă, eliminând şi desconsiderând toate preocupările Ritei. în final, a atacat orgoliul Ritei şi s-a jucat cu orice sentiment de vinovăţie pe care ea l-ar fi putut avea pentru rolul ei de casnică, punându-se pe sine în poziţia celui care se

luptă pentru pâinea cea de toate zilele. Deşi a câştigat bătălia, Allen va pierde probabil războiul, deoarece comportamentul său agresiv şi încercarea necontenită de a respinge nevoile soţiei sale, o vor demoraliza şi descuraja pe Rita mai devreme sau mai târziu, slăbind orice sentiment de colaborare în relaţia lor.

66. Preîntâmpinarea pasivităţii şi a comportamentului pasiv-agresiv

67. Caracterul asertiv este deseori caracterizat drept un punct de mijloc
aşezat pe o linie trasată între pasivitate şi agresiune. Persoanele pasive au dificultăţi în a se exprima în faţa altor persoane. Ele se stăpânesc şi evită să se confrunte cu situaţii inconfortabile; îi aşteaptă pe alţii să vină spre ei şi lucrurile să le fie aduse pe tavă (dar întrucât ei nu pot sau nu comunică ceea ce doresc, este puţin probabil ca ceilalţi să le ofere sau să-i ajute să obţină ceea ce doresc). Acesta este motivul pentru care pierd multe din şansele vieţii şi pentru care alţii profită de ei. Deseori se simt precum clasicul preş pe care mereu calcă cineva.

68. Unii doar aşteaptă să se bucure de el: nu le pasă cu adevărat ce se
întâmplă cu ordinea firească a lucrurilor.

69. Totuşi, alţii sunt cunoscuţi ca pasivi-agresivi. Ei pot părea că nu se plâng de ceea ce fac, dar în sinea lor clocotesc din pricina resen-timentelor sau a suspiciunilor că alţii exploatează constant natura lor bună. In loc de a vorbi sau de a se confrunta deschis cu această problemă în mod cinstit, ei reprimă totul cu mânie. Dar numai pentru un timp. Apoi, de multe ori când este mai puţin de aşteptat, reacţionează violent, uneori inconştient.

70. Agresiunea pasivă se poate manifesta într-o varietate de moduri.
Uneori este simplu să nu răspundeţi la solicitări sau aşteptări, cum ar fi cea a soţului care este de acord, cu o voce maşinală, să ducă gunoiul „după următoarea reclamă". Desigur, maşinile de gunoi vin şi trec iar soţul rămâne în poziţie inactivă, în faţa televizorului, întors cu spatele la soţia sa şi la permanenta sa cicăleală.

71. Pasivitatea şi agresiunea pasivă sunt caracteristici clare pe termen lung ale comportamentului şi sunt greu de înlăturat. în speranţa de a realiza acest lucru, pe la mijlocul anilor '50, Dr. Albert Ellis a elaborat terapia sa raţional-emotiv comportamentală, descrisă în capitolul precedent. Cu câţiva ani în urmă am avut posibilitatea de a participa la Associate Fellowship Program pe care Ellis îl desfăşoară în cadrul institutului său din New York. Una dintre sarcini a inclus un exerciţiu menit să-i sprijine pe oameni să-şi depăşească latura pasivă sau, pasiv-agresivă ca deficienţă a caracterului lor asertiv.

72. Fiecare participant a fost rugat să descrie ceva ce le era teamă să facă în public - singura condiţie fiind aceea că activitatea respectivă nu avea voie să fie ilegală, lipsită de etică, periculoasă sau să producă prejudicii. De fapt, majoritatea activităţilor implicau sentimente elementare de frică - ideea că dacă aceste lucruri erau făcute, alţi oameni i-ar fi considerat pe participanţi drept stupizi. Exerciţiul cerea fiecărei persoane să desfăşoare activitatea respectivă. Unei femei îi era teamă să meargă cu metroul şi nu-i convenea când oamenii se

uitau la ea. Sarcina sa a fost nu numai de a se urca în metrou dar şi să strige din răsputeri numele fiecărei staţii unde oprea metroul. La sfârşitul zilei ar fi putut fi angajată cu succes pe post de conductor.

73. 74

74. Un alt participant era un tânăr (să-i zicem Stanley) care cântărea cel puţin 136 kg la o înălţime de aproape 1,95 m. Era un psiholog de succes dar şi el îşi avea temerile lui. Adică, atunci când lua masa la un restaurant şi aceasta nu era gătită cum trebuie, nu era în stare să spună chelnerului acest lucru. Prefera să mănânce ceva crud sau ars decât să cheme chelnerul pentru a-i înlocui mâncarea. Puteţi ghici cu uşurinţă care a fost sarcina sa.

75. într-o duminică după-amiază, mai mulţi dintre noi l-am însoţit pe Stanley la un restaurant chinezesc din apropiere. Chelnerul cântărea abia vreo 56 kg şi avea cam 1,52 m, dar Stanley abia dacă putea să ridice ochii să-l privească. Când a sosit supa, Stanley a început să înfulece în speranţa că o va termina înainte ca să se întoarcă chelnerul. Dar n-a avut noroc. Stanley era vizibil stânjenit; faţa era îmbujorată şi mâinile îi tremurau. Anxietatea sa, pe seama căreia noi eram gata-gata să facem glume, era cât se poate de reală. în final, adunându-şi fiecare strop de curaj de care era în stare, Stanley a cerut, cu o voce ceva mai ridicată decât o şoaptă, ca ciorba care era rece, deşi trebuia să fie fierbinte, să fie returnată. Desigur că în mod politicos, chelnerul a retras castronaşul şi instantaneu corpul lui Stanley s-a relaxat. Se simţea ca şi când o greutate uriaşă îi fusese ridicată de pe umeri.

76. Experienţa lui Stanley demonstrează că nu contează cât de mare eşti din punct de vedere fizic, sau câtă putere poţi avea într-o anumită interacţiune socială. Capacitatea de a vă afirma este atât o stare de spirit dar şi o calitate care poate fi perfecţionată prin practică.

77. Caracterul asertiv indirect

78. Uneori, atunci când sunt prezente şi alte persoane, caracterul asertiv
trebuie redus la tăcere din cauza impactului pe care l-ar putea avea asupra celorlalţi: Victoria, care fusese invitată la o petrecere în casa unor persoane pe care nu le cunoştea foarte bine, a constatat că stătea lângă un tip, Charles, un companion plăcut şi care ştia să vorbească frumos. Ştia să mânuiască bine cuvintele şi întreţinea comesenii povestindu-şi călătoriile prin ţară în calitatea sa de manager de vânzări

79. pentru o firmă de software. Da, Charles mai avea **#** o pane mai p_u,in
80. plăcuta, care a ieşit la iveală când s-a lansat fntr-o serie de bancuri
despre negri, evrei şi asiatici.

81. Victoria nu era deloc în largul său; ea considera umorul cu tente rasiste drept crud şi înjositor. Dar era musafir în casa unei alte persoane şi gazda parea ca intră in jocul acestei conversaţii. S-a gândit să-l ignore pe

82. era™,!" r'-'"3 7"a"CeVa' ^ CUri"d *< ™

83. era cazul. Daca ar fi fost doar ei doi sau dacă s-ar fi aflat printre străini ş.-ar fi exprimat foarte clar punctul de vedere: „Nu-mi plac comentariile ste. Te rog sa te opreşti." Cu toate acestea, era un musafir la o petrecere nu cunoştea atat de bme gazdele şi nu dorea să le stânjenească pe ele sau pe musafir,. Capacitatea sa puternică de a percepe realitatea i-a permis să realizeze complexitatea politică a situaţiei.

84. inHi,S"î5 dedS t? "Pr,me PreocuP^r|le sale, dar într-o manieră

85. âu " T'r PUnC,Ul * V6dere, fără a cauza
86. sau stanjeneala in cadrul petrecerii.

- Charles, glumi ea, cunoşti şi unele bancuri cu avocaţi sau agenţi de vânzare? M,-ar plăcea să mai glumim un timp şi pe seama lor.

87. Toata lumea a ras ş, Charles a priceput aluzia, spunând şi un banc inofensiv şi auto-defăimător chiar despre agenţii de vânzări.

88. Petrecerea a continuat şi Victoria era satisfăcută de poziţia pe care o luase. Ştia că mai târziu şi-ar fi reproşat dacă nu ar fi luat deloc atitudine, spunându-şi punctul de vedere şi era mulţumită că reuşise sa gaseasca o cale de mijloc între liniştea pasivă şi caracterul asertiv ' clar, care ar fi putut să jignească gazdelel

89. în ultima vreme s-au realizat multe pe linia virtuţilor legate de apararea punctelor proprii de vedere şi câştigarea auto-respectului efuzand ca alte persoane să se joace cu sentimentele voastre. Destul „ 6 adevarat> dar adesea modul cum ne exprimăm această nouă încredere poate declanşa un alt set de dificultăţi în relaţiile noastre, acandu-va cunoscute punctele de vedere sau obţinând ceea ce doriţi formeaza doar jumătate din imagine. Concentrarea exclusivă pe

această
componenta duce la agresivitate. O atitudine asertivă este atunci când ţinând cont de dorinţele altora, încercaţi să vă îndepliniţi şi doleanţele proprii prin mijloace legitime.

90.
91. Beneficiile caracterului asertiv

92. Dacă sunteţi pasivi, aveţi foarte puţin de câştigat. Persoanele pasive nu reuşesc deloc să dea glas doleanţelor lor - sau, dacă încearcă, o fac într-o manieră neclară şi ambiguă. Ei tind să fie retractili şi să recunoască poziţia altei persoane. în consecinţă, se simt permanent nefericiţi şi învinşi.

93. Comportamentul pasiv-agresiv nu este nici el bun. Acesta este ca un morman de cârpe îmbibate în combustibil şi aflate în camera unui furnal care, mai devreme sau mai târziu, se vor aprinde prin combustie spontană. Oamenii care se comportă astfel par a fi o pradă uşoară, dar sunt înclinaţi să clocească şi tind să alimenteze pe termen lung sentimente de răzbunare. Apoi, dintr-o dată explodează în moduri care - pentru că şi-au înăbuşit nefericirea atâta timp - sunt total disproporţionate sau fără nici o legătură cu evenimentele în cauză din acel moment.

94. Agresiunea duce mereu într-o fundătură şi niciodată nu reuşeşte pentru prea multă vreme. Pe de o parte, personalitatea agresivă şi cea determinată de agresivitate se află mereu sub o stare de stres auto-indusă. Aceasta este o stare de spirit şi o stare fizică foarte neplăcută; este foarte epuizant să te cerţi mereu şi să aştepţi un scandal. Totodată, niciodată nu se ştie când cineva mai mare, mai zgomotos sau mai băgăreţ vă iese în drum. Mai mult decât atât, nu ştiţi niciodată când comportamentul vostru agresiy se va întoarce împotriva voastră. Un studiu recent făcut asupra victimelor unui prim atac de cord a demonstrat că supărarea prezicea mai bine un al doilea atac decât stresul, nivelul colesterolului, alimentaţia, exerciţiile fizice şi alţi factori.

95. Cu toate acestea, caracterul asertiv este plin de avantaje. Personalităţile care obişnuiau să fie pasive au constatat că se simt mai eliberate. El deschide multe posibilităţi şi într-adevăr „influenţează oameni şi creează prietenii", apropiindu-vă de şi creând un contact cât mai onest cu cei pe care îi întâlniţi. Aceasta este una dintre deosebirile cheie dintre caracterul asertiv şi agresivitate. Când aveţi un caracter asertiv, chiar şi într-o situaţie neplăcută sau jenantă, cealaltă persoană se simte respectată şi acceptată, nu desconsiderată. Comportaţi-vă agresiv şi atunci el/ea vor fi supăraţi, reacţionând

Domeniul intrapersonal

96. defensiv şi nervos, încercând să vă evite sau să obţină unele efecte nedorite, îndepărtându-secu gânduri şi sentimente neplăcute la adresa voastră. A avea un caracter asertiv înseamnă că trebuie să ţineţi mereu cont de ceilalţi oameni şi de reacţiile lor. Contactul vizual, limbajul trupului, tonul vocii şi alegerea cuvintelor sunt toate importante, împreună cu un grad anumit de tact care, dacă este adus la un anumit nivel, vă poate aduce în foarte scurt timp în serviciul diplomatic.

97. Exerciţii

Domeniul intrapersonal

98. Succesul înseamnă să obţii ceea ce ţi-ai pus în minte să obţii. Persoanele
care au un caracter asertiv sunt în poziţia de a-şi realiza obiectivele parţial pentru că ei spun celorlalţi ce doresc, ce cred sau cum simt, într-o manieră clară, lipsită de ambiguităţi, plină de respect. Totodată aceste persoane îşi susţin punctul de vedere când alţii opun rezistenţă. Această combinaţie dintre o articulare clară a ceea ce doresc şi a poziţiei în care se află, împreună cu respectul faţă de necesităţile altora, creşte probabilitatea de a-şi atinge scopurile.

99. Succesul îi ocoleşte pe cei pasivi deoarece deseori aceştia nu ştiu foarte clar ce doresc şi au categoric probleme în exprimarea faţă de alţii a dorinţelor sau nevoilor lor într-un mod clar şi lipsit de ambiguitate. Aşa încât, cum ***pot*** alţii să le ofere ceea ce au nevoie sau să-i ajute în obţinerea a ceea ce-şi doresc? Totodată, persoanele pasive bat în retragere, se răzgândesc sau îşi retrag cererile la cel mai mic semn de rezistenţă.

Domeniul intrapersonal

100. Persoanele agresive întâmpină greutăţi în realizarea obiectivelor lor deoarece - chiar dacă ştiu foarte clar ceea ce vor sau în ce poziţie se află - pun înainte doleanţele lor şi credinţa în modurile de abordare care sunt lipsite de respect şi consideraţie sau sunt înjositoare faţă de alte persoane. Drept rezultat, cei care se află în jurul persoanelor agresive le percep ca fiind distructive, egocentrice, egoiste sau furioase şi fie le evită, fie sunt de acord să continue alături de ele sub presiune dar în final să-şi retragă susţinerea sau chiar să-i saboteze.

101. Dacă puteţi învăţa să recunoaşteţi ceea ce doriţi, ceea ce credeţi sau ceea ce simţiţi şi să susţineţi aceste lucruri fără a bate câmpii, nu există nici un motiv pentru care ceilalţi să nu vă ofere ceea ce doriţi sau să vă ajute în obţinerea a ceea ce vă doriţi.

Domeniul intrapersonal

102. 78

Caracterul asertiv

103.Auto-evaluarea

104. Pe parcursul acestor exerciţii ţineţi minte şirul: pasiv... caracter asertiv... agresiv.

1. Shoshanna, în vârstă de 14 ani, intră în camera de zi a familiei unde sora ei mai mare, Lisa, se uita de trei ore la televizor. Shoshanna doreşte să se uite la programul ei preferat care începe în cinci minute. Astfel:

a. ştiind că Lisa acaparează întotdeauna televizorul când are posibilitatea, se decide să urce în camera ei şi să asculte mai degrabă muzică.

b. afirmă cu autoritate „Tu întotdeauna te uiţi la televizor. Eu niciodată nu am posibilitatea să mă uit. Nu e drept. Vreau să mă uit. Acum este rândul meu. Ieşi afară de aici sau te spun tatii!"

c. spune „Lisa, ştiu că vrei să te uiţi în continuare la televizor dar programul meu preferat începe în cinci minute şi aş dori să mă uit şi eu. Se termină într-o oră şi după aceea poţi să te uiţi din nou la televizor. îţi aduci aminte că am făcut acelaşi lucru acum două zile?"

105. înainte de a vă uita la răspunsurile de mai jos, puteţi determina
care din răspunsurile de mai sus aparţine laturii asertive, care este agresiv şi care este pasiv?

106. Răspunsurile:

a. este pasiv: Shoshanna se retrage.

b. este agresiv: Shoshanna intră în forţă, vorbeşte prea dur şi ameninţă fără nici o consideraţie pentru sentimentele Lisei.

c. aparţine stilului asertiv: Shoshanna îi spune în mod clar Lisei ceea ce doreşte, ia în considerare necesităţile Lisei afirmând că se va uita la televizor doar o oră şi menţionează consideraţiile precedente.

2. în bloc-notes-ul vostru, scrieţi o situaţie petrecută săptămâna trecută în care v-aţi comportat în mod pasiv. Sub acea remarcă scrieţi gândurile care v-au trecut prin minte şi care s-au interferat cu comportamentul vostru asertiv. Privind în urmă, ce v-a preocupat că s-ar putea întâmpla în cazul unui comportament asertiv? Cum v-aţi aştepta să reacţioneze cealaltă persoană?

3. Scrieţi o situaţie din săptămâna trecută în care v-aţi comportat prea agresiv. într-o coloană scrieţi gândurile şi sentimentele pe care le-aţi resimţit în acel moment. Cum a reacţionat acea persoană?
4. Scrieţi un scenariu în care v-aţi comportat în mod asertiv săptămâna trecută. Care au fost gândurile şi sentimentele care au însoţit comportamentul vostru asertiv? Cum a reacţionat cealaltă persoană?

107. Teme

108. Reamintiţi-vă cum aţi procedat cu diagrama ABCDE, uitându-vă la capitolul al II-lea.

109. Aşa cum puteţi vedea din exerciţiile de mai sus, deseori ne
comportăm într-un mod pasiv şi neasertiv din cauza monologului interior care se petrece în mintea noastră. în mod obişnuit, acest monolog are de-a face cu aşteptările noastre-când alţii ar putea să se supere pe noi, să ne înjosească sau să-şi bată joc de noi. Unii dintre noi mai au şi alte monologuri interioare care ne fac să ne fie teamă că manifestarea caracterului asertiv ar putea să umilească, să rănească sau să înfurie. Pentru aceia dintre noi care răspund în mod agresiv în loc să răspundă în mod asertiv, monologul nostru intern are de obicei de-a face cu ideea sau sentimentul că suntem desconsideraţi, dominaţi sau trataţi fără respect de către cealaltă persoană.

1. Reveniţi la menţiunile de mai sus şi încercaţi să evaluaţi în care dintre cele trei familii de monologuri interioare vă încadraţi.

2. în următoarele două săptămâni continuaţi să notaţi întâmplări în care v-aţi comportat în mod asertiv, pasiv sau agresiv şi menţionaţi monologul interior care a însoţit fiecare situaţie.

3. Pentru situaţiile unde vă comportaţi pasiv, disputaţi şi dezbateţi propriul monolog interior care s-a interferat cu comportamentul asertiv.

4. Pentru situaţiile în care v-aţi comportat agresiv, disputaţi şi dezbateţi propriul monolog interior care a determinat acest comportament.

5.

6. încercaţi să conştientizaţi situaţiile în care sunteţi tentaţi să vă retrageţi, să nu spuneţi ceea ce gândiţi, abandonându-vă poziţia. Disputaţi şi dezbateţi propriul monolog interior care vă împiedică să vă manifestaţi caracterul asertiv.

7. Forţaţi-vă să vă comportaţi în mod asertiv în situaţiile în care de obicei nu faceţi acest lucru, expunându-vă în mod clar opiniile şi dorinţele şi asigurându-vă că în acelaşi timp sunteţi înţelegători faţă de cealaltă persoană. Notaţi răspunsul acesteia.

8. O parte importantă a caracterului asertiv este recunoaşterea şi articularea diferenţei dintre fapte şi păreri. Faptele sunt susţinute de dovezi clare, indubitabile şi pot fi confirmate sau infirmate. Opiniile sunt doar preferinţe, păreri şi puncte de vedere. De exemplu: ideea că în Florida este mai cald decât în Minnesota este un fapt. Ideea că muzica rock-and-roll este mai bună decât muzica clasică este o opinie. Scrieţi câteva exemple de păreri şi opinii pe care le-aţi întâlnit în ultimele săptămâni.

9. Dacă unele dintre fapte erau de fapt opinii mascate cum aţi răspuns? A fost un răspuns eficient? Dacă nu, cum veţi reacţiona dacă situaţia se repetă? De exemplu, aţi putea alege să spuneţi ceva de genul „se pare că aveţi opinii serioase cu privire la acest subiect. Părerea mea este că ..." Dacă cineva insistă că poziţia sa se bazează pe fapte, aveţi dreptul să-l întrebaţi care sunt dovezile. Acum gândiţi-vă la alte trei noi afirmaţii pe care le-aţi putea folosi dacă sunteţi confruntaţi cu un partener de discuţie antagonic.

10. La sfârşitul perioadei de două săptămâni, scrieţi de câte ori v-aţi comportat în mod asertiv, pasiv şi agresiv. Notaţi dacă pe parcursul acestei perioade s-a constatat o schimbare pozitivă. Dacă nu, repetaţi aceste exerciţii.

11. CAPITOLUL V

12. Independenţa

13. „Simplă sau complicată, plăcută sau amărâtă, tu eşti aceeaşi persoană."

14. Marţial, *Epicrammata,* circa AD 40-104

15. DEFINIŢIE:

16. Capacitatea unei persoane de a se auto-direcţiona şi de a se auto-controla în gândire şi acţiune şi de a nu fi dependentă emoţional. Persoanele independente sunt sigure pe sine în ceea ce priveşte planificarea şi luarea unor decizii importante. Cu toate acestea, ele pot ţine cont şi de părerile altor persoane înainte de a lua în final o decizie corectă pentru ei înşişi; consultarea altor persoane nu este neapărat un semn de dependenţă. Persoanele independente sunt capabile să

17.

18. se comporte în mod autonom - evită să se agaţe de alte persoane pentru a-şi satisface necesităţile de ordin emoţional. Capacitatea de a fi independent depinde de gradul de încredere în sine şi de puterea interioară dar şi de dorinţa de a te ridica la nivelul aşteptărilor şi obligaţiilor, fără a deveni sclavul lor.

19. Sam era o persoană destul de prietenoasă. Era în anul doi la colegiu şi avea un cerc larg de cunoştinţe. Lipsea de la ore şi se baza de multe ori pe notiţele luate de colegi reuşind să scape mereu din încurcătură. Se împrietenea la cataramă cu cineva atâta timp cât se putea folosi de acesta pentru a-l ajuta la orice curs ar fi participat împreună. Nu putea să studieze singur. într-un fel, era capabil să-i manipuleze pe ceilalţi destul de bine pentru a-şi obţine notiţele necesare, să fie ajutat la teme şi la redactarea eseurilor. Existau şi persoane care chiar parcurgeau cu el împreună capitolele pe care trebuia să le înveţe pentru teste şi examene.

20. Sam este exemplul clasic de lipitoare sau de hoţ. A depins total de alţii pentru a-şi duce la bun sfârşit studiile academice. Când era la liceu, părinţii săi, împreună cu un şir întreg de tutori l-au sprijinit să-şi realizeze sarcinile curente. Nimeni nu l-a învăţat pe Sam tehnicile de învăţare şi nici nu i-a permis să-şi asume responsabilitatea pentru propriile performanţe. Acum era îngrozit la gândul că va trebui să facă faţă singur şi celor mai simple sarcini şcolare.

21. Cum va face faţă Sam în lumea reală a muncii, este el suficient de responsabil pentru a-şi lua un serviciu? Ce s-ar putea face pentru a-l ajuta pe Sam să devină mai independent, mai responsabil pentru propriul său comportament? Va fi dificil pentru cineva ca Sam să se schimbe, pentru a putea fi pe picioarele sale.

22. Reuşita depinde de voi

23. Să redefinim independenţa ca fiind capacitatea de a fi pe propriile picioare (motiv pentru care este legată de caracterul asertiv) şi de a

24. recunoaşte că banul depinde de voi. Aceasta înseamnă să vă luaţi viaţa în propriile mâini, să fiţi voi înşivă şi să vă urmaţi propriul drum. Oamenii care caută acceptarea cu orice preţ, fiindu-le frică să aducă şi cea mai mică ofensă, au mari dificultăţi în manifestarea independenţei. Trebuie să fiţi pregătiţi să adoptaţi o atitudine, după ce mai întâi aţi gândit-o şi v-aţi pus problema că ar fi posibil ca alte persoane să nu fie de acord cu voi. Nu-i nimic! Trebuie să respectaţi şi nevoia lor de independenţă lăsându-le libertatea de exprimare.

25. In mod evident, acţiunile independente implică un grad de risc şi uneori veţi spune sau veţi face ceva greşit. învăţaţi din aceste situaţii, iertaţi-vă şi nu lăsaţi aceste situaţii să vă urmărească în viitor. De obicei, deşi nu o să vă vină să credeţi în acel moment, nu aveţi chiar atât de mult de pierdut. Cântăriţi cu atenţie alternativele, uitându-vă la beneficiile fiecărui răspuns posibil. Apoi, luaţi în calcul dezavantajul - care ar fi cel mai rău lucru care se poate întâmpla dacă urmaţi fiecare din căile pe care le aveţi în vedere. Spre surpriza voastră, puteţi constata că în relativ puţine cazuri lumea se va prăbuşi dacă nu aveţi dreptate sută la sută.

26. Aşa este - nimeni nu are întotdeauna dreptate sută la sută. Dacă un jucător de fotbal marchează trei goluri din zece este un erou. Câţiva dintre cei mai onoraţi şi renumiţi bărbaţi şi femei au făcut uneori greşeli ireparabile undeva în existenţa lor ori s-au înfundat de nenumărate ori în urmărirea unui obiectiv. Thomas Edison a mărturisit odată că a creat peste 3.000 de modele conceptuale privind lumina electrici. Unul singur a reuşit, dar le-a compensat pe toate celelalte. Cândiţi-vă câţi conducători din lume şi câte personalităţi proeminente şi-au revenit dintr-un aparent eşec (şi în unele cazuri din dizgraţia în care căzuseră) pentru a realiza lucruri mari. După cum ştim cu toţii, este profund uman să facem greşeli. Foarte puţini oameni îşi vor aminti greşelile pe

care le-aţi făcut. în schimb toţi vor fi gata să vă aplaude succesele.

27. Fiţi hotărâţi

28. Shelly a terminat liceul şi colegiul obţinând note mari la fiecare materie.
Cu toate acestea, întotdeauna părea să aibă nevoie de susţinere şi niciodată nu-şi exprima încrederea în propriile sale aptitudini. Avea

29. doar un mic cerc de prieteni. Era drăguţă şi se îmbrăca modern, dar
stilul său, controlat, era mai degrabă în conformitate cu restul lumii decât cu propriul gust.

30. Cu puţină vreme înainte de a absolvi colegiul, Shelly s-a înscris şi
a fost acceptată la o prestigioasă facultate de drept. Dar înainte de a începe, şi-a dat seama încet-încet că ideea de a urma studii superioare o încânta din ce în ce mai puţin. De aceea s-a hotărât să lucreze un an, sperând că astfel se va putea decide cu privire la ceea ce dorea să facă mai departe în viaţă. Punându-şi în ordine partea financiară se putea decide ulterior dacă să urmeze facultatea de drept sau o altă carieră. între timp s-a angajat ca reprezentant comercial al unei companii de servicii poştale.

31. Două luni mai târziu, Shelly ştia mai multe despre produsele firmei
decât unii dintre colegii ei care lucrau la firmă de peste trei ani. Avea o uşurinţă aparte şi era bine pregătită pentru a face faţă întrebărilor şi comentariilor clienţilor. Dar Shelly mai avea o problemă: nu era în stare să ia decizii. Era perfect conştientă de strategia firmei cu privire la venituri şi serviciile de garanţie, dar şi după ce s-a aflat în posesia tuturor elementelor de care avea nevoie era incapabilă să soluţioneze o plângere până nu se consulta cu altcineva. De cele mai multe ori se sfătuia cu orice persoană care îi ieşea în cale, ceea ce creea tensiune în cadrul serviciului. Colegii simţeau că ea nu are încredere în punctele lor de vedere şi răspundeau printr-o reticenţă crescândă faţă de sprijinul pe care îl solicita.

32. Parte din această stare neplăcută de lucruri era lipsa de încredere

pe care o resimţea Shelly. O altă parte era nevoia ei de a se proteja de vină, în cazul în care ar fi luat o decizie greşită. Drept rezultat, s-a ales cu o listă lungă de clienţi nerăbdători ce se plângeau şefului ei, care ulterior cerceta fiecare reclamaţie. Ori de câte ori exista o confruntare între ea şi şef, instantaneu Shelly intra în defensivă. în particular, se confesa prietenelor că munca pe care o făcea era sub nivelul ei de pregătire. Refrenul său era mereu acelaşi - fusese acceptată la o prestigioasă facultate de drept şi toţi colegii ei erau simpli funcţionari care nu aveau nici un drept să-i critice munca sau să o pună sub semnul întrebării.

33.

34. Comportamentul lui Shelly este un exemplu despre cum un IQ poate avea de suferit dacă EQ nu se ridică la un nivel satisfăcător. Capacitatea de a fi independent este o calitate care ne afectează atât deciziile legate de viaţa personală sau de valoarea noastră în calitate de salariat. Cu cât un angajat este supravegheat mai puţin, cu atât este mai productiv.

35. Urmăriţi-vă noile interese

36. Independenţa este de asemenea legată de modul cum vă priviţi pe voi înşivă - atunci când sunteţi mai mulţumiţi de voi, ceilalţi vă apreciază mai mult. Luarea deciziilor, influenţarea lor şi apoi ducerea la bun sfârşit sunt importante pentru succesul nostru. Cu cât exersaţi mai mult, cu atât veţi reuşi mai bine şi încrederea în propriile voastre forţe va creşte.

37. Sheila, o adolescentă drăguţă dar oarecum timidă, de 16 ani, avea
mulţi amici dar puţini prieteni apropiaţi şi mergea la liceul care-ca şi multe altele - era plin de „bisericuţe". Erau acolo grupuri şi subgrupuri devotate mai ales sportului sau ultimelor tendinţe în domeniul modei. Alţii reuşeau să îi întreacă pe toţi sau să-i califice pe toţi ceilalţi drept nişte rataţi.

38. Sheila era undeva la mijloc. Ca să fim sinceri, viaţa sa socială era lipsită de direcţie. Nimeni nu o displăcea cu adevărat, dar nici nu se găsise cineva suficient de cald şi tandru faţă de ea pentru a o invita în cercul său. La fel ca Shelly, responsabila cu vânzările, nici Sheilei nu-i plăcea să ia decizii. Joi seara era deja îngrijorată în legătură cu planurile pentru sfârşitul de săptămână. Nu era invitată la nici o petrecere şi nu ştia cum să facă să fie acceptată.

39. Chiar dacă Sheila ar putea fi considerată timidă sau introvertită, singurul lucru de care ea ar fi avut nevoie era un „brânci" emoţional. O dată începută, nu avea nici o problemă să poarte o conversaţie. Avea un simţ al umorului bine dezvoltat şi era sincer preocupată de prietenii săi. Dar ea părea mereu să se ia după ceilalţi, neavând niciodată o iniţiativă proprie. Chiar şi prietenii săi recunoşteau acest lucru. Când dorea să-şi facă vreun plan, la telefon vocea sa avea un

40. ton care părea că imploră şi de aceea frecvent planurile ei nu se realizau. Până la urmă ajungea să rămână acasă pentru că nu îndrăznea să se ducă undeva fără ca cineva s-o ţină de mână.

41. într-o zi, mama ei, cu blândeţe dar şi cu stăruinţă, a început să trateze cu Sheila această problemă. A îndemnat-o pe Sheila să nu mai aştepte ca să sune telefonul sau să insiste ca unul dintre prietenii săi să o însoţească unde dorea să meargă. în loc de asta, îi spuse mama, ar trebui să facă mai multe lucruri de una singură - la început fără să spună nimănui, pentru a-şi uşura starea de anxietate. Aşa încât, Sheila a plecat, pentru început, de una singură la cumpărături. A constatat că se simţea ciudat de eliberată, pierzându-se în mulţime, fără să fie nevoită să fie atentă la ce ar putea gândi prietenii ei. După câteva astfel de ieşiri, şi-a dat seama că începea să remarce anumite lucruri - modă nouă, oameni interesanţi - pe care prietenii ei păreau să nu le fi remarcat. Acestea erau raportate prietenilor săi care începuseră să se întrebe oare ce le scăpase din vedere.

42. De la acest început promiţător, Sheila a parcurs o serie de alţi paşi

- s-a dus la cinema, muzee şi expoziţii de artă, pieţe, librării şi magazine de haine de mâna a doua. Spre surpriza ei, prietenii au început să se arate interesaţi de aceste activităţi şi au început s-o sune mai des dorind să ştie unde se ducea şi ce făcea. Sheila le spunea şi îi întreba dacă vor s-o însoţească. Erau interesaţi de preocupările ei? Desigur - pentru că pas cu pas devenea o persoană din ce în ce mai independentă şi de aceea o persoană mai interesantă.

43. Reţineţi însă că adevărata independenţă nu înseamnă să-i ignorăm
pe toţi ceilalţi, deplasându-ne exclusiv doar către propria direcţie. Refuzul sistematic de a accepta şi sprijinul altor persoane nu este nici el un lucru bun. Dacă trebuie să vă dovediţi independenţa făcându-vă un ţel din respingerea unor sfaturi rezonabile, atunci aveţi necazuri. Ideea este să fiţi suficient de isteţi şi să consultaţi o varietate mare de surse şi destul de selectivi pentru a cântări rezultatele obţinute pentru a lua o decizie pe care să o consideraţi mulţumitoare.

44. Exerciţii

45. Capacitatea de a fi independent - de a păstra o direcţie proprie şi autocontrolul propriilor gânduri şi acţiuni - este o altă componentă vitală a succesului. în miezul său, independenţa reflectă un simţ pătrunzător de autonomie: capacitatea de a-ţi urma propria gândire şi propriile obiective. Dacă nu puteţi defini ceea ce doriţi, nu puteţi să vă daţi seama cum să realizaţi ceea ce doriţi sau dacă nu puteţi fi decişi, nu veţi reuşi să aveţi succes. Oamenii cărora le lipseşte independenţa tind să se agaţe de alţii şi să fie nevoiaşi. în mod cronic aproape, ei caută protecţia şi sprijinul altora care le subminează capacitatea de a determina ceea ce ***ei*** doresc şi de asemenea de a avea suficientă încredere pentru a urmări obiectivele.

46. Auto-evaluarea

1. Pe parcursul următoarei săptămâni, înregistraţi orice ocazie în care aţi solicitat sprijinul altcuiva pentru a lua o decizie. Evaluaţi apoi daca solicitarea se referea la informaţii de tip „input" (informaţii utile care sunt de natură să-vă sprijine în luarea deciziei) sau pentru ca acea persoană să preia controlul şi să ia decizia în locul vostru.

2. Pe baza răspunsurilor, unde credeţi că vă încadraţi în continuumul dependeţă - independenţă?

3. Pe parcursul aceleiaşi perioade de timp, cât de frecvent un prieten, coleg sau altă persoană importantă v-a dat de înţeles că îl contactaţi ' prea des şi că ar trebui să mai staţi şi pe picioarele voastre?

4. In funcţie de frecvenţa acestei reacţii, consideraţi că sunteţi mai aproape de dependenţă sau de independenţă?

5. Există vreun grad de consecvenţă între răspunsurile pe care le daţi la exerciţiul 2 şi la exerciţiul 4? Dacă da, aceasta vă va semnala in ce măsură sunteţi o fire independentă. Dacă discrepanţa este însemnată, încercaţi să înţelegeţi de ce se întâmplă acest lucru, pentru a micşora distanţa dintre cele două evaluări.
6. Dacă aţi constatat că aveţi un comportament dependent, ce înseamnă acest lucru pentru voi? Cum vă priviţi propria persoană

47. şi cum credeţi că ar putea să vă privească cei din jur? Dacă într-o oarecare măsură nu vă simţiţi în largul vostru, faceţi o listă a costurilor comportamentului dependent.

48. Teme

49. Reamintiţi-vă cum se construieşte diagrama ABCDE, revenind la capitolul al II-lea.

50. Nevoia de a ne adresa mereu altora pentru ajutor izvorăşte parţial din monologul interior neproductiv. Oamenii dependenţi sunt conduşi de frică - frica de a greşi şi de a fi apoi nevoiţi să facă faţă consecinţelor acestor greşeli, frica de ridicol şi de dezaprobare, frica de a se simţi şi mai rău sau mai lipsiţi de valoare decât înainte.

51. Dar aşa-zisa soluţie de a apela mereu la alţii nu poate decât să amplifice sentimentele de erodare a sentimentelor privind respectul de sine - incompetenţă, indecizie şi inutilitate.

1. La sfârşitul fiecărei zile, înregistraţi în bloc-notes-ul vostru orice scenariu de dependenţă şi descrieţi monologul interior care s-a interferat cu încercările voastre de a prelua controlul în propriile mâini. în mod obişnuit, monologul vostru interior ar putea suna cam aşa: „Şi dacă iau o decizie greşită? Am să par stupid şi voi fi umilit. N-o să pot face faţă sentimentului de ruşine!"

2. Dacă monologul interior este încadrat în aceste sisteme periculoase de monolog, aşterneţi pe hârtie care ar fi argumentele împotriva acestui sistem - utilizând tehnica dispută-dezbatere pe care am amintit-o în capitolele precedente.

3. Fiţi atenţi că uneori aceste monologuri interioare îşi au originea în copilărie şi iau forma a ceea ce numim „benzi datate". Aceasta se referă la ceea ce părinţii noştri au spus sau au făcut atunci când era vorba să ia o decizie. Expresii de genul „tata ştie mai bine", sau „lasă, că fac eu asta în locul tău, ştiu eu cum se face", sau „nu am toată ziua la dispoziţie ca să aştept să te hotărăşti" încă mai au putere asupra vieţii noastre adulte. Amintiţi-vă faptul că ieri este ieri şi azi este azi. Acesta trebuie să fie un lucru dificil, dacă părinţii v-au criticat în copilărie atunci când făceaţi greşelile inevitabile

4.

5. vârstei în loc de a avea capacitatea de a vă încuraja când luaţi decizi, autentice. Atitudinea lor sugera că doar deciziile lor erau corecte. Credeţi că au fost prea protectori?

6. Cand simţiţi că vă este greu să luaţi o decizie independentă intrebaţi-vă dacă şovăiala pe care o aveţi în luarea deciziei poate fi legată de acele „benzi datate" şi faceţi o dezbatere pe tema acestor ecouri din trecut.

7. " în Cursul săptămânii următoare, încercaţi să vă abţineţi să apelaţi in mod automat la alte persoane şi încercaţi să luaţi singuri o decizie. Dacă este cea corectă, este grozav. Dacă nu, suportaţi consecinţele (care nu vor fi chiar aşa de zguduitoare cum credeţi) şi utilizaji-vă capacităţile de dispută şi dezbatere pentru a vă păzi de monologul interior auto-incriminant.

8. Uneori, obstacolele din faţa comportamentului independent îşi găsesc rădăcinile intr-o slabă imagine de sine, ceea ce face dificilă oleranţa la greşeli şi alimentează şi mai mult monologul interior dăunător. Dacă aşa stau lucrurile, exerciţiile adresate măririi capacităţii de independenţă ar trebui cuplate cu alte exerciţii menite să vă întărească respectul de sine.

9. CAPITOLUL VI

10. Respectul de sine

11. „Nimeni nu vă poate face să vă simţiţi inferior fără acordul vostru. ”

12. Eleanor Roosevelt, *THIS IS MYSTORY,* 1937

13. DEFINIŢIE:

2
2

14. Capacitatea de a vă respecta şi accepta şinele ca fiind bun în esenţa sa. A vă respecta pe sine înseamnă de fapt că vă mulţumiţi cu felul cum sunteţi. Respectul de sine este capacitatea de a vă aprecia aspectele pozitive şi posibilităţile pe care le aveţi şi totodată să vă acceptaţi aspectele negative împreună cu limitările pe care le aveţi, continuând să

Domeniul intrapersonal

15. *ounZ* r°Pna Pieıe- Este ,e8at de cun°aşterea

16. punctelor voastre forte şi a celor vulnerabile în condiţiile în

Domeniul intrapersonal

17. care continuaţi sa fiţ, mulţumiţi de sine. Această componentă

18. conceptuala a inteligenţei emoţionale este asociată senti-

19. încrede0re8denera,e * ^ inter,ıoarăı SigUraıı > ă de siıeı

încredere de sine şi sentimentelor de adecvare de sine.

Domeniul intrapersonal

20. Sentimentul de siguranţă de sine depinde de respectul de

21. sme ş, de cel de preţuire, care se bazează pe un simţ relativ

Domeniul intrapersonal

22. bine dezvoltat al propriei identităţi. Oamenii care se respectă

23. pe sine se simt împliniţi şi satisfăcuţi de ei înşişi. La polul
24. opus se situează sentimentele de inadecvare de sine şi de inferioritate.

25. Marcie era deseori preocupată de faptul că nu făcea o impresie destul de buna m fa,a celoHal,!: „Cred nu am fos, îmbrăca,ă în *

26. . 6 am Vor 11 Prea mu*t am monopolizat discuţia". Un observator obiectiv ar respinge aceste afirmaţii ca fiind neadevărate dar ştacheta ■mpusa de Marcie pentru viaţa ei socială de fiecare zi era aS deTn^ mea era imposibil ca ea sa fa ca faţă propriilor pretenţii. Era incapabilă ^şirecunoasca propriile puncte forte: era destul de prezentabilă în privinţa modului de a se .mbrăca şi implicată în modul cum interacţiona" *

27. Pe de alta parte, Ishmail nu-şi putea ierta nici una dintre greşelile

28. sPă iaure95 '£1 ■e !pCe VAn'luat 85 de

29. sa ***au 95 Ce*** s-a întâmplat cu mine? Am pierdut 10 puncte pentru ' n e greșel, sfupide. Doamne, dar pros, mai sun,!' Monologul Inter*Z* ' al lu, Ishmail reflecă crl.lca severă care ,1 domina- pen.ru că *nu eZ* perfect şi pentru că este intolerant la orice greşeli.

30. Respectul de sine nu este acelaşi lucru cu simjul propriei

Domeniul intrapersonal

31. Doriţi să vă vedeţi într-o lumină favorabilă, dar ceea ce contează cu adevărat este să vă cunoaşteţi plusurile şi minusurile implicate Simţul proprie, valon, aşa cum ştim, a devenit o frază stereotip atât în sălile de

32. 92

33. clasă sau la locul de muncă, ca să nu mai pomenim de industria multi-miliardară. Există o mulţime de cărţi, benzi audio şi video, site-uri de Internet şi programe soft care sunt destinate exclusiv îmbunătăţirii acestei valori proprii. Unele dintre ele, din păcate, se află însă departe de destinaţie.

34. Cu siguranţă nu minimalizăm sentimentul de mulţumire de sine. Problema este că dacă daţi o atenţie mai mare acestei valori personale, riscaţi să deveniţi încrezuţi. A vă spune cât de grozavi sunteţi, poate sau nu poate fi un mod valid de abordare, atunci când doriţi să reparaţi un ego aflat în suferinţă, dar nu este un scop în sine. Iată de ce, educatorii şi psihologii au început recent să treacă în revistă două decenii de inoculare a acestui simţ al propriei valori la copiii mici, aspect care era menit să servească întăririi acestora faţă de tendinţele agresive şi alte dificultăţi emoţionale.

35. Un nivel scăzut al simţului propriei valori poate fi cu adevărat dezavantajos, dar şi un simţ prea înalt al propriei valori poate fi aproape la fel de problematic. Copilul care învaţă mantra „Eu sunt cineva" fără a-şi construi în mod simultan aptitudinile necesare pentru viaţă şi-a făcut un teribil deserviciu. Lăudând copilul în mod exagerat, fără discernământ şi fără a vă asigura că astfel îl sprijiniţi să realizeze ceva care merită aceste laude, poate duce la efecte devastatoare atunci când lumea nu mai continuă să-l bată pe umăr şi să-l laude pentru succesul pe care nu l-a realizat. Adevăratul simţ al valorii se construieşte treptat, etapă cu etapă, cu mândrie justificată pentru realizările adevărate şi

nu prin construirea de către o terţă persoană a unui cocon de pozitivitate lipsită de realism.

36. în ceea ce priveşte ideea că simţul valorii personale ar descuraja agresiunile şi alte afecţiuni, dorim să scoatem în evidenţă că Dr. Robert Hare, cel mai reputat expert din lume în ceea ce priveşte psihopaţii, a evaluat un număr mare de criminali în serie şi alte persoane cu comportament violent care zac prin închisorile din lumea întreagă. Astfel, majoritatea afirmă că au un simţ al valorii foarte crescut (ceea ce Hare numeşte comportamentul lor „grandios") şi se consideră pe sine ca nişte fiinţe absolut minunate. Mamele lor îi iubesc; prietenele lor îi divinizează. Mai pe scurt, ce-i mult nu-i bun.

Respectul de sine

37.

38. Mulţumirea de sine, înfrumuseţarea şi altele asemenea

39. Desigur că nu trebuie nici să faceţi o fixa(ie asupra punctelor slabe deoa-

40. tefcfcT 3 Pr0Ced Ke la fel * Min co*"iv ca îi negarea Respectul de sine
41. tor (de teama ca nu cumva ele să vă anuleze punctele fone, indiferent cât

42. tw* a C " ^ 5_ ™Ci nu rebuie să da|1 p,opor,ii exaSe,ate unor

43. puncte fone sau sa cade|i in capcana de a vă teme că acestea nu vor mai

44. ıt[ɑ] H *PU,<Te' “'e * Vă Plăcetl a?a cum “""A [an]-samblu chiar daca acest lucru este oarecum contradictoriu.

45. Pe lângă acest lucru, simţul valorii este mult prea des construit pe [eren] "e[s,]gur. Să revenim la scena aeroportului din capitolul al II-lea ş la asaltu! verbal al lu. Sam asupra agentului de vânzări. în „potopul" său de deschidere, Sam ne spunea cât de important este el. Care ar fi fost atunci şansele ca acest lucru să-i dea câştig de cauză - respectiv să-i asigure un loc la bordul unui avion? Chiar credea Sam că ea va fi impresionată sau intimidată de felul cum se lăuda? Singurul rezultat al acestei e de sine a fost reacţia ei de respingere. Pe lângă problemele sale, Sam are un simţ exagerat al propriei valori. Informându-i pe oameni cât sunteţi de bogaţi, faimoşi şi puternici, mai ales în timpul unei crize în care trebu.e să vă asiguraţi de sprijinul lor, veţi lucra împotriva voastră Comportamentul lu. Sam a transmis de asemenea un mesaj foarte puternic, respectiv că nu-i păsa nici un pic de agentul de bilete, un

46. samă H[3ı6 m] *T* [SlgUr Ua d6ranj_at Pe aC6Staı subm]inându-şi orice -

47. te nnaf (^ ^ ^ negOCiere, ° astfel de reacţie -
48. te poate face sa par, prost şi slab. De fapt, acest comportament este
49. de ^esi8uranîă. Probabil că în multe împrejurări Sam
şi-a prezentat m mod exagerat calităţile. Dacă, pe de altă parte ar fi

50. saeVcomDoTCt ir ^ ^ 3r fi 3VUt ?i
discer^mântul' de a
51. ~l2Tt pol,^lcos, urmărindu-şi ţelul final, aşa cum a făcut John

52. sTmt tfrrfw' concluzie deci, respectul de sine înseamnă că vă . deSlU,de mulţumiţi de voi înşivă încât nu sunteţi nevoiţi să încercaţi să-. învăluiţi pe cei din jurul vostru (fără a reuşi de cele mai multe or, cu titluri pompoase şi alte aspecte similare clreţn de ego-ur. măr,te. Dacă aveţi astfel de titluri nu este nevoie să vă grozăviţi.

53.

54. Nu vă întindeţi mai mult decât vă este pătura

55. Gândiţi-vă la miile de viitori manageri care şi-au stabilit obiective lipsite de realism, declarând că fiecare va deveni „viitorul Bill Gates". Prin aceasta, ei vor să spună nu numai că vor face totul în felul lor, dar o vor face chiar ei înşişi. Inevitabil, aceştia nu reuşesc deoarece nu-şi recunosc punctele slabe şi neajunsurile, acele zone unde alţii i-ar putea sprijini. Dacă reuşesc să pună pe picioare o afacere care să şi funcţioneze, de cele mai multe ori nu pot delega sau colabora în mod efectiv deoarece în esenţă sunt nesiguri.

56. De fapt, ei nu au fost atenţi la ceea ce l-a făcut atât de faimos pe Bill Gates. în mod sigur este poate cel mai celebru miliardar autodidact din lume. Stârneşte de multe ori reacţii puternice şi nu întotdeauna dintre cele mai pozitive, dar nimeni nu neagă faptul că el şi-a construit din nimic o firmă de imens succes, fiind un pionier al tranziţiei spre calculatoarele personale. Contribuţia sa enormă la epoca informaţiilor şi a comunicaţiilor ar putea să nu fie apreciată pe deplin mulţi ani de acum încolo, dar el va continua să se situeze împreună cu Henry Ford în topul oamenilor de afaceri din secolul XX.

57. în mod sigur că, cineva cu inteligenţa şi realizările lui Gates trebuie să fie foarte introvertit, înfumurat şi plin de el. Orice persoană care a câştigat atât de mulţi bani într-un timp atât de scurt ar fi pe deplin justificată să se considere drept o persoană excepţională. Ego-ul lui Gates ar trebui să fie mare cât luna de pe cer.

58. Din contră, Gates, ca şi alţi oameni de succes, nu este deloc aşa. Cei care îl cunosc spun că el zboară întotdeauna cu clasa economică în loc de clasa business, parţial pentru că nu simte nevoia să scoată în evidenţă cine şi cât de mare este el. Pe lângă aceasta, aşa cum vede el lucrurile, este suficient de slab ca să nu aibă nevoie de scaunul mai larg aflat în partea din faţă a avionului.

59. Mike Sax, o cunoştinţă personală a lui Gates, a declarat recent unui ziar că „Gates poate părea uneori încrezut. Dar nu are suficient ego încât să nu admită că există oameni care ştiu mai mult despre anumite aspecte decât el. Este suficient de inteligent să se înconjoare de persoane care au cunoştinţe despre tehnologie, afaceri şi marketing". Presupunem

60. că Gates în cazul EQ-i, ar fi înregistrat un scor destul de ridicat la capitolul
respect de sine.

61. O importanţă mare, poate prea mare, este acordată arborării unui aer de încredere şi atotcuprindere la locul de muncă. Dar totul este despărţit de o linie subţire. Oamenii care se comportă ca si cum ***ei*** cunosc totul, de cele ma, multe ori au parte până la urmă de un con-ct dur cu realitatea. Considerând că au o soluţie pentru orice se e*,,„d incolo de ceea ce pot Cu câ, se aven.ureaza mai mul, îl Le nefamiliare, cu atat devm mai vulnerabili. Trebuie să vă dati seama de

62. T no f eţi Să aflaî dne deţine aceste cuno?tinte şi cum puteţi obţine benefici pe seama acestor cunoştinţe, separând succesele

63. de ceea ce s-ar fi putut realiza sau ar fi trebuit să se realizeze.

Exerciţii

64. De ce este respectul de sine atât de important pentru reuşita în viaţă?

65. cercetările noastre am constatat că multe persoane care sunt mulţumite de viaţa şi de realizările lor au de obicei un scor mare în ceea ce priveşte respectul de sine. încă o dată, nu vrem să spunem că aceştia se umtla in pene. Ma, degrabă ei pot stabili şi măsura cu destulă acurateţe propriile lor puncte forte şi vulnerabile.

66. Cu cat puteţi cunoaşte şi aprecia mai bine propriile puncte forte cu atat mai încrezători veţi fi în toate realizările voastre pe termen scurt şi lung Stapamrea propriilor puncte forte vă poate fi de folos în permanenta lor mtănre. Să presupunem că sunteţi destul de buni la matematica. Mânuirea cifrelor vă este la îndemână şi vă face plăcere ' sa rezolvaţi probleme de matematică. Dacă lucraţi mai mult în acest omemu, rezolvând probleme din ce în ce mai dificile, vă veţi perfec-ţ-ona calităţile. Majoritatea oamenilor care sunt buni la matematică au ş. un foarte exact simţ al problemelor la care se pricep. Acelaşi lucru este adevărat şi pentru aptitudinile voastre emoţionale. Cunos-candu-va punctele voastre forte şi luptându-vă să le perfecţionaţi în continuare va poate ajuta să aveţi succese.

Domeniul intrapersonal

67. Pe de alta parte, am văzut deseori persoane care au eşuat în unele
domenii doar pentru că au crezut că pot face totul. Aceştia îşi supra-estimeaza capacităţile. Oamenii care reuşesc cu adevărat ştiu la ce nu

68. sunt buni. Ei decid dacă este cazul să ia măsuri pentru îmbunătăţirea punctelor slabe sau să se înconjoare de alte persoane care pot compensa aceste puncte slabe. Cândiţi-vă la unele dintre cele mai fericite cupluri căsătorite pe care le cunoaşteţi. Nu au aceştia, pe lângă interese şi gusturi similare şi calităţi complementare? Este unul dintre parteneri mai stăpân pe sine în caz de stres, altul mai priceput la construirea bugetului familiei? Unul din părinţi disciplinează mai bine copiii, în timp ce altul este mai extravertit în relaţiile cu prietenii? O cheie importantă a succesului este aceea de a fi conştienţi de limitările proprii şi cum să le faceţi faţă. Iar acest lucru necesită un anumit grad de conştiinţă de sine.

69. Auto-evaluarea

Domeniul intrapersona!

1. Cât de mulţumit eşti de tine?

2. Care sunt cele mai semnificative puncte forte pe care le aveţi? (De exemplu, loialitate, simţul umorului, calităţi de buni negociatori, prietenie sau onestitate.)

Domeniul intrapersona!

3. Care sunt cele mai semnificative puncte vulnerabile? (De exemplu, supărăcios, încet sau incapabil de a administra banii.)

4. Care punct forte al vostru îl consideraţi ca fiind cel mai solid?

Domeniul intrapersonal

5. Cum v-a ajutat asta în viaţă?

6. Ce aţi putea perfecţiona în continuare la acest punct forte?

Domeniul intrapersona!

7. Cum puteţi utiliza acest punct forte pentru a realiza cât mai multe la serviciu, acasă sau în contact cu alţii?

8. Care credeţi că este cea mai serioasă slăbiciune pe care o aveţi?

Domeniul intrapersonal

9. Cum v-a afectat aceasta în viaţă?

10. Aţi încercat să faceţi ceva în legătură cu această slăbiciune? Dacă da, cu ce rezultate?

Domeniul intrapersonal

11. Cum v-ar ajuta la serviciu, acasă sau în relaţia cu ceilalţi, dacă aţi face ceva în legătură cu acea slăbiciune?

12. Care este lucrul pe care aţi dori cel mai mult să-l schimbaţi la persoana voastră?

Domeniul intrapersonal
13. Cum puteţi începe să produceţi schimbări în acest sens?

14. Domeniul intrapersona!

15. Teme

Domeniul intrapersonal

1 • Priviţi răspunsurile de la întrebarea nr.1 de la *Auto-evaluare*. Apoi stabiliţi un obiectiv cu privire la modul cum *v-ar plăcea* să vă simţiţi. Scrieţi-II în bloc-notes. Scrieţi avantajul de a vă simţi mulţumiţi de voi înşivă (veţi avea mai multă încredere, alţi oameni vă vor respecta mai mult, etc.)

2. Acum uitaţi-vă la răspunsurile pe care le-aţi dat la întrebarea 4 de la auto-evaluare şi scrieţi la începutul unei pagini libere din bloc-notes-ul vostru cel mai serios punct forte personal. în fiecare seara, timp de o săptămână, înregistraţi cum acest punct forte v-a fost de ajutor în diverse situaţii pe parcursul unei zile. Notaţi ce puteţi face pentru a perfecţiona sau îmbunătăţi în continuare acest punct forte. Stabiliţi modul cum aveţi de gând să faceţi acest lucru

Domeniul intrapersona!

3. Staţi de vorbă cu oamenii care vă sunt apropiaţi. întrebaţi-i care sunt punctele forte pe care ei consideră că le aveţi. Aflaţi de ce au ales aceste puncte şi ce anume consideră ei că vă conferă caracteristici puternice. Vorbiţi de asemenea şi despre punctele vulne-

16. Cum cred ei că aţi putea să le depăşiţi? Respectul de sine ţine mai degrabă de conştientizarea realităţii. Privindu-vă într-un mod mai obiectiv şi onest este un pas major în orice încercare de auto-perfecţionare.

Domeniul intrapersona!

4. Urmând exemplul din Tabelul 8, creionaţi o diagramă în

17. bloc-notes-ul vostru cu cât de multe puncte vulnerabile doriţi.

Domeniul intrapersona!

18. Identificaţi neajunsurile, stabiliţi un obiectiv şi imaginaţi-vă un '

19. mod de a acţiona pentru a putea stăpâni respectivul punct vulnerabil.

26. Nerăbdare faţă de copii	27. Să-mi educ răbdarea	28. Determinaţi în ce situaţii apare nerăb-darea.

31.

32.

34.

35.

36. CAPITOLUL VII

37. A

38. împlinirea de sine

39. „Lumea este o stridie, dar care nu poate fi deschisă pe o saltea."

40. Arthur Miller, 1949

41. DEFINIŢIE:

42. Capacitatea de a vă împlini competenţele potenţiale. Această componentă a inteligenţei emoţionale se manifestă prin implicarea în obiective care vă determină să duceţi o viaţă bogată, însemnată şi plină. Străduinţa de a vă împlini potenţialul necesită implicarea într-o serie de activităţi plăcute şi pline de semnificaţie şi poate însemna un efort permanent şi un angajament faţă de obiectivele pe termen lung.

43. împlinirea de sine este un proces dinamic, în permanentă desfăşurare, în vederea realizării unei dezvoltări maxime a aptitudinilor şi talentelor voastre, de a încerca permanent să faceţi totul, pentru a da ceea ce aveţi mai bun în voi. Entuziasmul faţă de propriile preocupări vă dă energie şi vă motivează să continuaţi pe acest drum. împlinirea de sine este în strânsă legătură cu sentimentul de satisfacţie de sine.

44. Bob şi Fred erau doi vechi prieteni care crescuseră împreună în acelaşi
cartier. Au mers împreună la liceu şi la colegiu iar după absolvire au fost amândoi angajaţi pe posturi de vânzători, dar de către două firme diferite. Bob se ocupa de comercializarea pompelor hidraulice în timp ce Fred comercializa echipamente agricole. După opt ani, amândoi erau la aceleaşi firme, dar similitudinile se opreau aici.

45. Fred muncea între 60-70 de ore pe săptămână. în medie, îşi făcea
norma în fiecare an, deşi uneori simţea că rămânea uşor în urmă. îşi petrecea zilele de lucru - care de obicei începea la ora şapte dimineaţa şi continua până spre ora opt seara - telefonând clienţilor şi potenţialilor clienţi, revizuind raporturi de vânzări, elaborând bugete şi punându-se la punct în legătură cu noile linii de produse. Rareori pleca de la serviciu, poate doar pentru a face vizite clienţilor, iar masa o lua deseori la birou, pretextând că era prea ocupat pentru a se duce la restaurant. Sfârşiturile de săptămână şi le petrecea de cele mai multe ori recuperându-se după acest program ucigător. Trăia pentru munca sa, motiv pentru care soţia l-a acuzat ca fiind un împătimit de muncă.

46. Stilul de viaţă al lui Bob era diametral opus. Prin comparaţie, săptămâna sa de lucru era mult mai scurtă - în medie, nu mai mult de 40 de ore. Subiectele sale de conversaţie reflectau cât de variate erau interesele sale: ultimul său joc de golf sau o vacanţă la schi, ce a făcut el sau familia lui în cursul ultimului sfârşit de săptămână, investiţiile pentru pensie, programul său de fitness, multele cauze caritabile în care era implicat, orele de fotografie, colecţia de muzică de jazz şi

ultimele clasamente ale diferitelor echipe sportive. Oare suferea cariera sa ca urmare a acestor activităţi? Deloc. Interesant chiar era faptul că de obicei îşi depăşea norma cu o marjă semnificativă.

47. Să însemne acest fapt că a comercializa echipamente agricole este mai dificil decât a comercializa pompe hidraulice? Ar trebui Fred să se gândească (aşa cum de fapt a şi făcut) să schimbe firma la care lucrează? Un răspuns negativ la prima întrebare şi un răspuns foarte negativ la cea de a doua întrebare. Stilul de viaţă îngust al lui Fred şi realizările mediocre de la locul de muncă nu s-ar schimba neapărat dacă el s-ar transfera la o altă firmă. Cel mai probabil ar fi ca problemele sale să-l urmărească. Aplicarea EQ-i a arătat că agenţii de vânzare de succes tind să aibă scoruri bune la capitolul împlinire de sine. Şi totul are un sens. Dacă vă interesează cu adevărat şi sunteţi implicaţi într-o gamă cât mai variată de activităţi, veţi fi în mod evident capabili să faceţi legătura cu o mulţime de clienţi. Veţi putea lucra mult mai eficient şi să realizaţi mai mult în domeniul ales.

48. Stabiliţi-vă obiective orientate spre acţiune

49. Suntem de acord că împlinirea de sine sună puţin a jargon psihologic,
dar conceptul este indispensabil pentru bunăstarea individuală.

Domeniul intrapersonal

Abraham Maslow a fost primul care, în anii '40, a definit acest termen, ca parte a teoriei sale privind „ierarhia nevoilor". El credea că există cinci nevoi de bază care trebuie satisfăcute, dacă vrem să supravieţuim şi mai mult decât atât, să putem trăi o viaţă fericită şi plină de realizări.

50. în primul rând, avem nevoie de aer pentru a respira, apă pentru a bea, mâncare pentru a ne hrăni şi o temperatură rezonabilă. Apoi, trebuie să avem sentimentul siguranţei, pentru a nu fi în pericol sau a suferi. După aceea vine dragostea - nevoia de a aparţine unui loc, de a fi dorit şi iubit de prieteni, rude şi familie. Pe al patrulea loc se află stima - nevoia de a obţine respectul de sine, de a fi mândri de realizările noastre şi de a şti că ele sunt recunoscute de ceilalţi. Apoi vine împlinirea de sine, pe care Maslow o defineşte astfel: „Fiecare trebuie să facă ceea ce poate".

51. Bazat pe acest cadru, am elaborat şi ceea ce am denumit „Harta Vieţii", pentru a vă sprijini să vă schiţaţi evoluţia propriei împliniri de sine. împlinirea de sine implică să fiţi mulţumiţi de locul unde vă aflaţi pe „şoseaua vieţii" - satisfăcuţi de toate realizările voastre, de la locul

Domeniul intrapersonal

53.

54. de muncă, pe planul relaţiilor personale etc. Ideea este de a vă strădui
să realizaţi un echilibru sănătos între mulţimea activităţilor care alcătuiesc viaţa voastră. De exemplu, cât timp petreceţi în „Cartierul Relaţiilor"? Cât de repede treceţi prin „Târguşorul Fericirii Familiale" pentru a ajunge în „Oraşul Călătoriilor", „Joncţiunea Fitness" sau „Oraşul Pensionarilor"? Cât de des doriţi să călcaţi prin „Satul Relaxării?" Harta vieţii voastre personale va reflecta şi alte obiective: „Tenis la Centrul Tina" sau „Vila din Golf". Şi ce spuneţi despre calitatea timpului pe care îl petreceţi în fiecare loc? Fiecare ar trebui să fie, în felul său, important şi plin de semnificaţie. Opriţi-vă un pic acum pentru a vedea ce realizaţi pe măsură ce treceţi prin viaţă. Ce obiective v-ar plăcea să realizaţi în fiecare domeniu, în schimbul timpului şi efortului pe care îl alocaţi în acest sens? Câte ore pe săptămână sau pe lună sunteţi dispuşi să alocaţi acestor obiective?

55. Noi toţi avem ţeluri care sunt la fel de individuale ca şi noi. Poate sunt simple şi directe: a pierde acele ultime 5 kg, renunţarea la fumat, obţinerea unui serviciu mai bine plătit, terminarea unei facultăţi. Sau ele pot fi mai nebuloase: a fi în formă, a face avere, întâlnirea partenerului ideal. Mulţi oameni - în ciuda faptului că în repetate rânduri eşuează în realizarea obiectivelor în cauză - continuă să ia decizii capitale. Cât de des respectăm aceste decizii capitale, aceste promisiuni pe care ni le-am făcut nouă înşine? Pentru mulţi dintre noi, din nefericire, răspunsul este „nu prea des".

56. Cum procedăm de fapt pentru a stabili obiective care sunt reale şi pline de sens? Un prim pas este să cunoaşteţi care este diferenţa dintre obiectivele orientate în vederea obţinerii unor rezultate şi cele orientate în vederea realizării unor activităţi, aşa cum a descris-o Shane Murphy, un psiholog specializat pe probleme sportive şi care a lucrat cu mulţi atleţi olimpici americani.

57. Chiar dacă obiectivele orientate spre obţinerea unor rezultate par să fie rezonabile şi specifice, deseori ele ne îndreaptă spre eşec deoarece rezultatele care se anticipează sunt mai puţin optimiste decât realitatea. Ele sunt o destinaţie iar noi trebuie să ne concentrăm pe modul cum ajungem la această destinaţie. Ce se întâmplă când nu ne atingem destul de repede ţelurile? Nu ne simţim în largul nostru şi încercăm să revenim

60. la vechile noastre obiceiuri. Vreţi să slăbiţi 5 kilograme? Normal - dar depinde cum abordaţi această dorinţă. Vreţi să câştigaţi o sumă extravagantă de bani în următorii cinci ani, să vă îmbunătăţiţi viaţa personală, să cumpăraţi o casă mai mare sau să vă mutaţi într-o altă parte din ţară? Obiective ca acestea, menite să conducă la obţinerea unor rezultate, pot deveni ceva mai mult decât o listă de dorinţe, compusă
din acele lucruri de care ne-am putea apropia doar dacă am avea timp. Intre timp, zi de zi, progresul realizat în această direcţie este mic.

61. Pentru a realiza un progres cert, aveţi nevoie de obiective orien-
tate către întreprinderea unor acţiuni - acei paşi specifici, care duc la obţinerea rezultatului dorit. Să luăm acele 5 kilograme afurisite. Cea mai bună metodă de a le da jos şi de a nu le mai recupera este să mâncaţi şi să faceţi exerciţii fizice în mod moderat, încercând în fiecare zi să faceţi mici schimbări în sens pozitiv. Obiectivele-acţiuni trebuie exprimate în termeni pozitivi - recompense şi nu prin respingeri. Aşa încât, în loc să vă spuneţi să mâncaţi mai puţin, mai bine reformulaţi această „poruncă" sub forma „mâncaţi mai multe fructe şi legume". Este de obicei mai uşor să accentuaţi un comportament decât să vă gândiţi mereu ce sacrificii să mâi faceţi.

62. Vă puteţi modifica planul de acţiune cât de des doriţi, gândindu-l şi
dacă este necesar respingând anumite tehnici. Dacă una dintre ele nu funcţionează, nu este o mare pierdere. Altceva - sau o variantă a aceleiaşi tehnici - s-ar putea să vă permită să reuşiţi. Ideea este să stabilim un număr mare de obiective mai mici şi care sunt plauzibile

de a fi îndeplinite. Astfel, vă obişnuiţi cu ideea de succes şi vă puteţi felicita pe măsură ce le realizaţi. Apoi, dacă nu reuşiţi să atingeţi un anumit obiectiv, mult mai greu vă veţi da bătuţi. Mai degrabă, veţi învăţa din aceste eşecuri, vă veţi ridica şi veţi merge mai departe. Dacă sunteţi mereu şi cu orice preţ cu ochii pe obiectivul principal, aceasta nu este de natură să vă conducă spre reuşite pe termen lung. Dacă tot timpul vostru îl petreceţi imaginându-vă rezultatul final, nu veţi reuşi să deteminaţi care sunt obiectivele-acţiune necesare pentru a ajunge acolo. De asemenea vă veţi găsi într-o situaţie care vă poate descuraja, pentru că nu veţi fi capabili să încercaţi noi abordări şi să căutaţi soluţii noi şi creative la această problemă

împlinirea de sine

64. Ce iubiţi

65. Consilierii pe probleme de carieră se plâng deseori că prea multe persoane care îşi caută un drum în viaţă încep (şi deseori continuă) un interviu interesându-se în special despre cât de mult pot câştiga într-un domeniu dat. Ei s-ar putea să ştie sau să simtă că sunt buni la ceva complet diferit, dar pentru că acea înclinaţie naturală nu-i răsplăteşte suficient din punct de vedere material, preferă să renunţe la ea. Astfel, va continua să le displacă să lucreze toată ziua cu calculatorul; abia dacă pot sta liniştiţi timp de o oră întreagă. Dar, în mintea lor, acolo se întrevede viitorul. Astfel, „acest viitor" devine - din necesităţi economice - şi viitorul lor. în consecinţă, pot învăţa să lucreze cu calculatorul, reuşind astfel, mai mult sau mai puţin, să-şi găsească un loc de muncă. Vor deveni însă şi extrem de nefericiţi, şi nici pe departe nu vor înregistra succese, aşa cum s-ar întâmpla cu cineva care este în mod legitim atras de minunile tehnologiei.

împlinirea de sine

66. Succesul în carieră este rareori bazat pe constrângere, respectiv ceea ce crede o persoană că trebuie să facă pentru a-şi câştiga existenţa. Şi acesta nu este un premiu prea grozav. S-ar putea să vă aducă lunar un salariu dar nu vă va conduce acolo unde doriţi (şi unde trebuie) să ajungeţi. Nu credem că Bill Cates a pornit la drum cu scopul precis determinat de a deveni cel mai bogat magnat autodidact din lume. A pornit la drum cu dorinţa de a-şi satisface pasiunea personală pentru computere şi şi-a urmat această pasiune cu ardoare. Restul a decurs din decizia sa bine fundamentată.

67. Sau, să-l luăm drept exemplu pe Michael Dell, fondatorul firmei Dell Computers, a cărui familie l-a îndemnat să se facă medic. De fapt, Dell chiar s-a înscris la un curs de medicină pentru începători la Universitatea din Texas, dar îşi petrecea mai tot timpul vânzând calculatoarele pe care le repara în timp ce îşi neglija cu toată „seriozitatea" cursurile. Aşa cum ştim, ulterior el şi-a urmat cu multă înţelepciune adevărata sa vocaţie, adevărata sa chemare. Mulţumită tehnicilor inovatoare de marketing ale lui Dell, firma sa a devenit, la data publicării acestei lucrări, a doua mare firmă producătoare de

împlinirea de sine
calculatoare, cu o valoare de circa 8 miliarde de dolari.

68. Apoi, un exemplu din cu totul altă zonă, să ne gândim la Jerry Seinfeld, care a făcut foarte mult pentru a redefini comedia de televiziune şi care a reuşit, cu dovezi palpabile de succes, să obţină contracte de multe milioane de dolari şi un garaj plin de maşini Porsche. Oare când era tânăr visa el la aşa ceva? Poate - dar trebuie ca aceste vise să i se fi părut tare îndepărtate. Prietenii lui au făcut dezvăluiri despre viaţa lui Seinfeld, din care reiese că avea o personalitate lucidă şi ancorată într-un sistem solid de valori. Iubea comedia şi a lucrat din greu mulţi ani în circuitul acesta, deseori în faţa unor audienţe blazate sau pur şi simplu ostile. Şi-a perfecţionat rolurile, a studiat cu atenţie şi alţi performeri păstrând o evidenţă detaliată a experienţelor şi observaţiilor sale. Ca şi în cazul lui Cates şi al lui Dell, succesul lui Seinfeld se datorează unei combinaţii de factori. Toţi trei au multe calităţi şi un pic de noroc; au reuşit să se afle la locul potrivit în momentul potrivit; şi - ceea ce este cel mai important - este că iubesc sincer ceea ce fac şi în adâncul sufletului lor ştiu că sunt şi buni. Iată de ce toţi trei şi-au depăşit cu mult orice obiective pe termen lung pe care este posibil să şi le fi stabilit la începuturile carierei lor.

69. Trăiţi-vă viaţa din plin

70. Stabilirea obiectivelor ar trebui să fie o experienţă care să dureze toată viaţa. Nevoia nu scade pe măsură ce îmbătrânim. Luaţi-o pe Susan, care părea să aibă toate condiţiile pentru a se considera o persoană împlinită: un soţ iubitor, trei copii mari care excelau la universitate şi^ un serviciu de care era tare mulţumită. Problema este că, după ce a împlinit 40 de ani, s-a trezit din nou în postura de „părinte", de data aceasta faţă de părinţii săi.

71. Cu excepţia deplasării săptămânale pentru a-şi face cumpărăturile, mama şi tatăl lui Susan rareori mai părăseau casa ei părintească. Stăteau în faţa televizorului, aşteptând ştiri care să le susţină teoria lor despre viaţă. Erau lipsiţi de sentimente de toleranţă faţă de imigranţi, oameni de culoare, politici liberale, tehnologii noi şi stranii, tineri extravaganţi, academicieni supereducaţi sau orice altceva care devia de la modul lor de a percepe lumea.

împlinirea de sine

72.

73. Părinţii lui Susan erau sănătoşi. Nu erau suferinzi nici fizic nici psihic. Dar invocau tot felul de suferinţe. Susan era cea care îi ducea mereu de la un specialist la altul, deşi ei aveau maşină şi două permise personale de conducere valabile.

74. Susan a încercat în permanenţă să le trezească interesul părinţilor ei în tot felul de activităţi - muncă voluntară, cunoaşterea altor persoane sau practicarea altor activităţi. Cu cât încerca mai mult, cu atât aceştia protestau că de fapt ei aveau nevoie de ea. Trecuţi de 65 de ani, vieţile lor ajunseseră practic la un punct mort.

75. Pe de altă parte, vecina mai în vârstă a lui Susan, Beth, avea o poveste cu totul şi cu totul diferită. Era trecută de 80 de ani şi cu mulţi ani în urmă îşi pierduse soţul. Şi-a plâns soţul dar apoi, susţinută de un cerc larg de prieteni, a continuat să-şi trăiască viaţa. Fusese asistentă medicală şi credea din tot sufletul ei în conştientizarea stării de sănătate şi a condiţiei fizice. Nici chiar pierderea unui ochi nu a putut-o opri. Făcea parte din clubul YWCA şi în fiecare dimineaţă înota mai multe lungimi de bazin. Apoi, se socializa cu mai multe femei de vârsta şi concepţia ei. Avea grijă să se plimbe zilnic şi o dată pe an, timp de o săptămână, se ducea împreună cu prietenele ei în excursie.

76. Pentru ca mintea să-i rămână la fel de activă ca şi trupul, Beth citea foarte mult, împrumutând cărţi de la biblioteca publică. Participa cu aviditate la o multitudine de cursuri organizate la universitatea din apropiere, reţinând orice îi făcea plăcere. încerca să susţină cauze caritabile valoroase, nu numai prin donaţii dar şi participând efectiv la evenimentele prin care se strângeau fonduri. Atunci când călătorea, îşi făcuse obiceiul să stea la hotelurile din reţeaua celor pentru pensionari. Acest lucru îi permitea să-şi facă alţi prieteni din toată ţara sau din alte ţări, cu care păstra legătura. După ceva ezitări, şi-a cumpărat un calculator la'mâna a doua şi spre surprinderea ei a constatat că Internet-ul nu era nici pe departe atât de intimidant aşa cum susţineau unii oameni. De fapt, îi aducea lumea în casă - o perspectivă care îi producea mai degrabă curiozitate decât respingere.

77. Una peste alta, cine credeţi că se simţea mai împlinit? Desigur, Beth ducea o existenţă mult mai interesantă decât părinţii lui Susan, care au abdicat pe toate fronturile. Indiferent de vârstă, putem alege

78.
79. ***să*** gândim şi să ne simţim tineri. Totul depinde de cât efort suntem dispuşi să depunem.

80. Această precauţie se aplică şi lui Susan însăşi. Viata sa reflectă un serios dezechilibru care a început deja să o prindă din urmă şi va continua sa se înrăutăţească. îşi iubeşte părinţii şi doreşte să-i ajute, dar timpul şi energia pe care le acordă pentru a se ocupa de ei sunt cu mult mai mari decât rezultatele obţinute. Ea trebuie să ia măsuri imediate pentru a le oferi modalităţi diferite şi mai sănătoase de a-şi satisface toate nevoile, pentru ca astfel să poată şi ea să-şi continue viata. Doar atunci va putea şi ea - asemenea lui Beth - să-şi trăiască viaţa din plin.

81. Atingerea unui echilibru

82. A trăi viaţa pe deplin înseamnă, în viaţa de zi cu zi, două lucruri. în primul rând, împlinirea de sine, care semnifică aptitudinea de a vă ı muncaı de a pătrunde cu adevărat în ceea ce faceţi. Dacă această

definiţie vi se potriveşte, sunteţi privilegiaţi. Veţi putea evolua cât mai bine cu putinţă tot timpul, deoarece munca devine plăcere şi o veţi face chiar dacă recompensa financiară nu este pe măsură.

83. In discuţiile noastre cu jucătorii de hochei şi alţi atleţi profesionişti, am constatat că mulţi dintre tineri practică sportul pentru bani. Aceştia tind să fie ghinioniştii, bătăuşii sau cei care fac totul din obligaţie. Ei joacă un timp relativ scurt după care se întorc de unde au plecat Dar am văzut şi personaje precum Wayne Gretzky, care au câştigat (şi continuă să câştige) mai mulţi bani decât toţi ceilalţi la un loc. De ce? Pentru că Gretzky iubeşte jocul de hochei. Acest joc este atât o permanentă bucurie cât şi o provocare constantă pentru calitătile sale remarcabile - motiv pentru care el s-a depăşit pe sine de-a lungul carierei de jucător. A meritat fiecare bănuţ pe care l-a câştigat - pentru că nimeni nu trebuia să-i fluture în faţa ochilor un salariu gras pentru a-l determina să mai facă un pas înainte.

împlinirea de sine

84. Dar munca nu este totul, Iată de ce este necesară o reală împlinire de sine pentru a fi realizat un echilibru în tot ceea ce faceţi. Angajatorii de azi recunosc acest aspect din ce în ce mai mult. în mod normal,

împlinirea de sine

85.

86. aceştia nu au nevoie de oameni care să nu poată dormi noaptea de grija sarcinilor de serviciu; ei au nevoie de oameni care să poată pleca liniştiţi de la serviciu şi să poată să se ocupe de interesele şi hobby-urile personale. Reţineţi deci, că împlinirea de sine înseamnă să vă aflaţi acolo unde doriţi să fiţi, la lucru sau oriunde în altă parte a vieţii personale.

87. Exerciţii

88. Ce are de-a face în viaţă împlinirea de sine cu succesul? Destul de mult. Oamenii cei mai fericiţi şi mai de succes sunt cei care sunt în deplin acord cu ceea ce fac şi le place. Tind să aibă obiective sau zone de interes pe care le urmăresc cu asiduitate. Primul pas este identificarea acelor activităţi care vă fac plăcere şi pe care doriţi să le practicaţi. Următorul pas este să procedaţi astfel încât aceste preocupări să devină priorităţi în cadrul vieţii voastre de zi cu zi.

89. Auto-evaluarea

1. Câte ore pe săptămână staţi la serviciu? Câte ore petreceţi cu familia? Cu prietenii? Singuri?

2. împlinirea de sine implică maximizarea timpului pe care îl petreceţi în fiecare zonă. Cât de satisfăcuţi sunteţi de calitatea timpului pe care îl petreceţi la serviciu? cu familia? cu prietenii? singuri? (pe o scară de la „Foarte mult" până la „Deloc")

3. în care din aceste zone aţi dori să vă îmbunătăţiţi calitatea timpului pe care îl petreceţi?

4. Ce vă place cel mai mult când sunteţi la serviciu? cu familia? cu prietenii? singuri?

5. Ce vă place cel mai puţin când sunteţi la serviciu? cu familia? cu prietenii? singuri?

6. Care sunt obiectivele voastre pe termen lung în fiecare din aceste zone?

7. Care sunt obiectivele voastre pe termen scurt (două până la şase luni) în fiecare din aceste zone? Ce acţiuni v-ar putea ajuta să atingeţi aceste obiective?

8.

9. ***Care*** sunt interesele şi hobby-urile voastre?

10. Pe care aţi dori să-l urmăriţi într-un mod mai insistent?

11. Ce alte zone de interes aţi dori să mai exploraţi?
12. Interesele voastre sunt multe şi variate, sau doriţi să vă concentraţi pe un număr mai mic de domenii preferate? Oamenii care reuşesc sa se simtă împliniţi tind să se încadreze în una dintre cele două categorii. Cei din primul grup au unul sau două hobby-uri de care sunt extrem de pasionaţi, şi pe care le urmează cu zel şi cu foarte mult angajament. Cei care fac parte din al doilea grup nu sunt mai puţin pasionaţi dar au interesele şi plăcerea de a investiga orice aspecte care le-ar putea trezi fantezia. Este posibil ca până la urma aceştia să se concentreze pe un anumit număr de alegeri principale, dar rămân deschişi la orice posibilităţi. Nici unul din modurile de abordare nu este considerat preferabil unul altuia. Totul este o chestiune de alegere personală.

13. Teme

1. Scrieţi două modalităţi prin care vă puteţi îmbunătăţi timpul pe

14. c
are il petreceţi în aceste zone: la serviciu, în familie, cu prietenii '
singuri.

2. Ţineţi o evidenţă a fiecărui eveniment sau a fiecărei activităţi plăcute care apare în oricare din zonele vieţii voastre. Cât de mult au durat acestea? Cum v-aţi mărit plăcerea?

3. Internetul este o modalitate minunată de a vă îmbogăţi experienţa. !
începeţi căutând o chestiune de interes şi vedeţi câte site-uri găsiţi egate de aceasta. Apoi căutaţi şi alte site-uri care sunt în legătură cu ceea ce vă interesează. Aşa după cum ştiţi deja, Internetul oferă multe satisfacţii, dar, inevitabil, duce la consumarea timpului, aşa incat fiţi pregătiţi. Căutarea pe care o faceţi vă poate scoate la iveală un mare număr de cărţi care se potrivesc alegerii voastre. Intr-o librărie uriaşă din orice oraş mare sau într-un magazin virtual de pe Internet puteţi găsi tot felul de titluri. Treceţi în revistă titlurile, fizic sau prin calculator şi identificaţi care sunt cărţile pe care aţi dori să le cercetaţi mai cu atenţie.

4.

5. # PARTEA a III-a

6. DOMENIUL INTERPERSONAL

7. Acest domeniu al inteligenţei emoţionale se referă la ceea ce numim noi aptitudini personale. Cei care ştiu cum să procedeze din acest punct de vedere tind să fie responsabili şi de încredere. Aceştia înţeleg, interacţionează şi relaţionează bine faţă de alte persoane într-o varietate de situaţii. Inspiră încredere şi au un bun spirit de echipă.

8. CAPITOLUL VIII

9. Empatia

10. „Puteţi spune multe despre caracterul unui om după felul în care mănâncă jeleuri."

11. RONALD REACAN, 1981

12. DEFINIŢIE:

13. Aptitudinea de a fi conştient, de a înţelege şi de a aprecia sentimentele şi gândurile altora. Empatia înseamnă să vă „acordaţi" (să fiţi sensibili) la ce, cum şi de ce oamenii simt şi gândesc aşa cum o fac. Aceasta înseamnă a fi capabili să-i „citim, din punct de vedere emoţional" pe ceilalţi oameni. Oamenii care posedă astfel de calităţi îşi arată interesul faţă de alţii şi sunt preocupaţi de situaţia lor.

Domeniul intrapersonal

14. Când Edmond a apărut cu 10 minute mai târziu la întâlnirea cu soţia
sa, Roxanne, deoarece bateria maşinii l-a lăsat şi a trebuit să ceară ajutorul unui vecin al său, Roxanne era extrem de nervoasă. Primele cuvinte care i-au ieşit pe gură au fost „Nu-mi place deloc când întârzii. Te aştept de aproape 15 minute - dacă aş fi ştiut că ai de gând să întârzii atâta, aş mai fi putut să fac nişte cumpărături, în loc să stau aici şi să pierd timpul. Dar la asta nu te-ai gândit, nu-i aşa?"

Domeniul intrapersonal

15. Edmond ar fi putut să replice pur şi simplu „Mi-a murit bateria - nu am avut ce face." Dar un astfel de răspuns, deşi adevărat, nu ar fi calmat-o pe Roxanne, deoarece nu era pe aceeaşi lungime de undă cu perspectiva sentimentelor sale.

16. Adevăratul răspuns al lui Edmond a fost însă - „îmi pare rău că am întârziat. Poate că ţi s-a părut că m-am gândit că ai timp de pierdut şi trebuie să te fi simţit frustrată pentru că nu mi-am ţinut promisiunea faţă de tine."

17. La această replică, Roxanne spuse „Aşa este, chiar aşa m-am simţit: Deci, ce s-a întâmplat? De ce ai întârziat?"

18. Comentariul plin de înţelegere al lui Edmond — respectiv rostind cuvintele care oglindeau exact frustrarea şi enervarea lui Roxanne - au ajutat-o să se calmeze astfel încât acum ea era dispusă să asculte care fusese motivul întârzierii lui, fără a-l percepe ca pe o scuză. Când a auzit că murise bateria de la maşină, supărarea i se disipa complet: „Ce rău îmi pare. Iartă-mă că m-am enervat atât de tare. Ştii însă că nu-mi place deloc să aştept!"

19. Ce nu este empatia

20. în esenţă, empatia este aptitudinea de a vedea lumea din perspectiva unei alte persoane, capacitatea de a vă „acorda" la modul cum gândeşte şi simte altcineva în legătură cu o anumită, situaţie -

indiferent cum diferă acest mod de propria voastră percepţie. Este o unealtă interpersonală extrem de puternică. Când faceţi o afirmaţie plină de empatie, chiar şi în mijlocul unei discuţii de altfel tensionate sau antagonice, schimbaţi echilibrul. Astfel, un schimb agresiv şi jenant devine o alianţă plină de colaborare.

22. Când o relaţie este o colaborare eficientă, vă măriţi capacitatea de a obţine ceea ce doriţi sau ceea ce aveţi nevoie de la cealaltă parte. Pentru că, oricum, nimeni nu vă va dărui ceea ce doriţi dacă se simte neînţeles sau atacat. în acel caz aţi fi priviţi cu neîncredere sau supărare. Prin contrast, de fiecare dată când ceilalţi simt că sunteţi în „acord" cu ei, se simt motivaţi. Legătura emoţională dintre punctele voastre forte se întăreşte şi cealaltă persoană poate lucra mult mai uşor cu voi şi nu împotriva voastră.

23. Dar, pentru o unealtă atât de puternică, empatia nu este utilizată
suficient de bine. în legătură cu empatia există în principal trei concepţii eronate care îi împiedică pe mulţi oameni să o transforme în avantajul lor.

24. In primul rând, oamenii confundă de cele mai multe ori empatia cu comportamentul amabil - cu declaraţii generale, politicoase şi plăcute. Nu asta înseamnă empatia. De exemplu, scenariul de la aeroport descris în capitolul al II-lea, în care John îi spune lui Sally, agentul de bilete, că trebuie să-i fie greu să aibă de-a face cu persoane abuzive şi stupide. De fapt el exprima în cuvinte propriile percepţii ale gândurilor şi sentimentelor ei, fără a fi amabil din cale afară. Agentul de bilete nu ştia - şi nici nu trebuia să ştie - dacă John era amabil de felul lui şi faţă de toate persoanele pe care le întâlnea. Poate era, dar acest aspect nu era important în schimbul pe care l-au avut. Ca urmare a comentariilor pline de empatie ale lui John, Sally a avut un sentiment de alianţă faţă de John şi s-a implicat activ, făcând tot posibilul să-i găsească un loc la avion.

25. în al doilea rând, mulţi oameni confundă empatia cu compasiunea,
dar acestea sunt de fapt destul de diferite. De fapt, compasiunea îl pune pe vorbitor în prim plan, făcându-l să-şi exprime reacţiile şi sentimentele privind situaţia unei alte persoane. în scenariul de la aeroport, John şi-a exprimat compasiunea, declarând că îi părea rău pentru ce avusese de îndurat Sally. Dar dacă şi-ar fi început conversaţia cu această remarcă, ar fi fost o greşeală din partea lui. în schimb, John a preferat să ţină cont cu înţelepciune de sentimentele şi gândurile sale dominante. Declaraţiile pline de empatie încep mereu cu cuvântul „tu" - de exemplu: „probabil că tu te simţi sau gândeşti (într-un anumit

26. ***mod)".*** Declaraţiile pline de compasiune încep de obicei cu „eu" sau
„a meu" şi reflectă de obicei perspectiva vorbitorului. De exemplu puteţi încerca să consolaţi pe cineva care a suferit o pierdere spunând „Mi-a, părut aşa de rău când am auzit" sau puteţi spune ceva de genul „Condoleanţe ţie şi familiei tale". Acestea sunt sentimente bine-venite şi pe deplin adecvate anumitor situaţii. Dar ele nu reflectă empatia şi nu au forţa de a schimba natura unei relaţii.

27. în al treilea rând, unii oameni cred că, făcând o declaraţie plină de empatie, vor oferi aparenţa unui acord sau aprobării poziţiei unei alte persoane, când de fapt ei sunt împotriva acestei poziţii. Nu este aşa Empatia este pur şi simplu recunoaşterea faptului că şi partea cealaltă are un punct de vedere. Exprimând empatie, admiteţi existenta ei, fara a-i pune la îndoială valabilitatea.

28. Din nefericire, empatia este lăsată deseori de o parte deoarece cand avem mai multă nevoie de ea, suntem cel mai puţin deschişi către ea - respectiv, atunci când suntem supuşi stresului, neînţelegerii suntem iritaţi sau ne apărăm. în astfel de momente, comentariile noastre re lecta in mod automat perspectiva pe care o avem. Ne grăbim să ne aparam poziţia, să ne argumentăm comportamentul şi să atacăm atitudinea unei alte persoane. Iar aceasta, la rândul ei, reacţionează în acelaşi mod. Rezultatul este o escaladare emoţională care în final este contraproductivă pentru toţi cei implicaţi.

29. Ţineţi-vă emoţiile în frâu

30. Daca sunteţi înclinaţi către un temperament iute - aşa cum suntem
toţi m anumite momente - ce-ar fi să vă luaţi temperatura emoţională înainte ca aceasta sa ajungă la roşu? Acest lucru poate fi utilizat pe post de radar sau de sistem de avertizare care să vă îndrume în interacţiunile cu alţii, oferind semnale care să vă permită să recunoaşteţi
mai bine propriul mediu.

31. Să ne imaginăm, de exemplu, că într-o zi fiul vostru vine acasă de
a un meci de baseball şi vă vorbeşte pe un ton nervos şi lipsit de respect. Pe moment sunteţi tentaţi să răspundeţi cu aceeaşi monedă.

32. Şi totuşi (cel puţin în lumina unei false nostalgii) credeţi că voi niciodată
nu v-aţi tratat părinţii astfel. Sau puteţi spune ceva greşit-în acest caz „Deci, ai mai pierdut un meci." Acest răspuns poate fi de natură să alimenteze conflictul care la o primă scânteie poate exploda.

33. în loc să reacţionaţi, opriţi-vă şi gândiţi-vă preţ de o secundă.

Scopul comportamentului copilului vostru nu este să vă supere. Modul inteligent de abordare este să schimbaţi registrul. Supărarea voastră serveşte ca o lumină roşie. Ceva îl supără şi este important pentru voi să vă păstraţi cumpătul până când înţelegeţi ce se întâmplă. Vă daţi seama că el nu este supărat pe voi, ci pe el şi pe echipa lui pentru că au pierdut mediul. Nu e supărat pe voi, ci pe cealaltă echipă pentru că a câştigat şi de asemenea pe el şi echipa lui pentru că nu au jucat bine. Acum este momentul să vă arătaţi înţelegători, să stingeţi confruntarea, în loc să daţi curs propriei voastre supărări, permiţându-i să escaladeze.

34. Aici este o provocare dublă: să utilizăm conştiinţa de sine pentru

a ne calma starea de iritare crescândă, de a ne reţine impulsurile şi de a acţiona rezonabil în faţa instigărilor; şi de a apela la empatia din noi pentru a înţelege poziţia celeilalte persoane.

35. Asta este ceea ce reuşise să facă John, călătorul de la aeroport, pe

când Sam, călătorul cel ostil, nu reuşise. Sam vorbea exclusiv din punctul său egoist de vedere, accentuând asupra propriei sale importanţe, neplăcerilor sale şi a răzbunării promise. John şi-a stăpânit reacţiile rostind ceea ce credea el că trebuie să fi simţit agentul de bilete. La rândul ei, şi ea s-a simţit eliberată şi înţeleasă, sprijinindu-l pe John să-şi atingă scopul.

36. Puneţi întrebări „scormonitoare"

37. Desigur, empatia (sau orice componentă a inteligenţei emoţionale) nu
este o baghetă magică. Dacă una din părţi exprimă empatie nu înseamnă că o întâlnire poate lua o turnură favorabilă. De fapt, supărarea celeilalte persoane este posibil să crească pe moment. Ştiind că cineva îi împărtăşeşte punctul de vedere, acea persoană s-ar putea

38.

39. simţi mai în largul său să-şi deschidă inima în privinţa exprimării sentimentelor de neplăcere sau de jignire. De asemenea, o relaţie de lungă durată dintre două persoane poate duce la zăpăcirea sau complicarea oricărei declaraţii utile care ar putea fi oferită cu empatie. Dacă există o atmosferă de neîncredere sau un dezechilibru ierarhic ar putea fi şi mai dificil să vă utilizaţi empatia.

40. Este tentant să credem că dacă ştim o persoană destul de bine şi
putem să ne amintim gândurile şi sentimentele sale aşa cum au fost ele exprimate în întâlniri precedente, putem să facem o apreciere relativ
exactă cu privire la sentimentele pe care este posibil să le aibă şi în prezent. Dar este o greşeală să presupunem prea multe despre o persoană - fie străin sau prieten, Iată de ce ceea ce noi numim întrebări „scormonitoare" sunt un preludiu important în exprimarea empatiei.

41. întrebările „scormonitoare" vă ajută să căutaţi adevărul în fiecare
chestiune. Acestea descoperă emoţiile cele mai ascunse ale unei persoane, solicitându-i să ofere mai multe informaţii, care permit formularea unui răspuns. Răspunsul la aceste întrebări nu poate fi un simplu da sau nu. Ele sunt personale şi deschise, deşi foarte des sunt generale şi nespecifice: Cum te-ai simţit (sau ce-ai crezut) despre asta; ce ai fi dorit să se fi întâmplat?

42. Pentru a exprima empatia, trebuie să scoateţi la iveală şi să fiţi foarte atenţi la două tipuri de informaţii: cuvintele pe care o altă persoană le utilizează pentru a descrie gânduri şi sentimente şi cele utilizate

•

pentru descrierea dorinţelor şi aşteptărilor.

43. Gândiţi-vă la acest schimb de cuvinte dintre Greg, un adolescent de 16 ani şi tatăl său, Howard.

44. Greg: Nu-mi vine să cred că este luni şi examenul este mâine.
Am crezut că voi putea să studiez câte trei ore în fiecare seară dar n-am reuşit. Mi-aş fi dorit să fiu mai bine pregătit.
Howard: Ei, dacă ţi-ai fi organizat mai bine timpul şi te-ai fi uitat mai puţin la televizor, nu ai mai fi fost acum în situaţia asta.

45.

46. Greg: Da, aşa-i! Exact de asta aveam eu nevoie acum. Să te înfurii tu pe mine exact înainte de examen. Şi de unde ştii cât m-am uitat eu la televizor? Nu prea eşti pe aici suficient de mult timp ca să ştii.

47. Cum credeţi că s-a simţit Greg în acest moment - înţeles şi reconfortat? Dar ce puteţi spune despre relaţia dintre el şi tatăl său - este oare o alianţă sau o rivalitate? în mod clar, Howard a vorbit din propria sa perspectivă, cu o atitudine critică, determinând răspunsul supărat şi arţăgos.

48. Acum, să modificăm puţin dialogul şi să vedem ce rezultă:

49. Greg: Iată, este deja luni şi eu tot nu sunt gata pentru examenul de mâine. Am crezut că voi putea să studiez câte trei ore în fiecare seară dar n-am reuşit. Mi-aş fi dorit să fiu mai bine pregătit.

50. Howard: Nu-ţi face griji. Nu-ţi foloseşte la nimic. Oricum e prea
târziu - n-ai ce să mai faci.

51. în acest caz, credeţi că Greg s-a simţit reconfortat sau îndepărtat cu răceală? Crede oare că tatălui îi pasă prin ce trece el? Credeţi că viitorul relaţiei lor va fi unul luminos?

52. Acum să revenim din nou la dialog. De data aceasta, după ce Greg îşi mărturiseşte ruşinea, Howard se „acordează" la sentimentele şi emoţiile fiului său şi face apel la empatie.

53. Howard: Tii, îmi pare rău. Se pare că eşti cam îngrijorat. Crezi
că vei fi în stare să-l treci?

54. Greg: Nu ştiu. îmi voi încerca şansele dar nu sunt prea mari. Cred că ar fi trebuit să-mi folosesc mai înţelept timpul.

55. Howard: Pot să te ajut cu ceva, orice ai avea nevoie, şi se poate rezolva de azi pe mâine?

56. Greg: Eh, dacă tot ai adus vorba ...

- De data asta, Howard şi-a arătat preocuparea şi o doză de înţelegere plină de empatie pentru situaţia în care se află fiul său („Se pare ca eşti cam îngrijorat.") Exact aşa se simţea Greg. Simţind că tatăl sau percepuse şi înţelesese punctul lui de vedere, Greg a devenit mai deschis şi mai doritor să asculte. Howard a aşteptat răspunsul fiului sau şi apoi a sugerat, fără a impune - o posibilă soluţie. Chiar dacă „ingrăşarea porcului în ajun" nu funcţionează, totuşi relaţia lor a rămas într-o formă mult mai bună.

57. Concentraţi-vă pe perspectiva subiectivă a celuilalt

58. Ce-i face pe unii oameni să aibă o atitudine plină de empatie în timp
ce alţii sunt lipsiţi mai mult sau mai puţin de o astfel de atitudine? Un actor, aşa cum s-a menţionat deja, este capacitatea de a pune întrebări care sa îndepărteze schimbul de preocupări superficiale, pentru a vă concentra pe o înţelegere mai profundă a perspectivei celuilalt, mai ales dacă aceasta diferă de propria voastră concepţie.

59. Aşa cum a scris Stephen Covey în cartea sa, ***Eficienţa în 7 trepte****

„ascultarea plină de empatie este atât de puternică deoarece vă oferă in ormaţii clare cu care să lucraţi. în loc să vă proiectaţi propria autobiografie şi să presupuneţi gânduri, sentimente, motive şi interpretări aveţi de-a face cu realitatea din mintea şi sufletul unei alte persoane".

60. Acest lucru poate fi foarte dificil într-o relaţie complexă şi de lungă durată, aşa cum se poate observa în următoarea conversaţie dintre tată şi fiu — Earl şi Wayne:

61. Wayne: N-am reuşit să intru în echipa de hochei a universităţii.

Domeniul intrapersonal

62. Earl: Tii, îmi pare rău.

63. Wayne: (după un moment de linişte sumbră) Habar n-ai ce greu îmi este.

Domeniul intrapersonal

64. Earl: Trebuie să fie tare neplăcut. Ştiu că îţi doreai foarte mult treaba asta.

65. Wayne: De unde poţi să ştii? Tu singur mi-ai spus că erai singurul

Domeniul intrapersonal

66.____________^P'1 din ora? care nu putea nici măcar să patineze.

67. ‘carte apărută la Editura ALLFA.

Domeniul intrapersonal

68. 120

69. Earl: Aşa este - dar am avut multe necazuri.

70. Wayne: Acum nu mă refer la necazuri - mă refer la hochei.

71. Earl: Da, ştiu, dar...

72. Wayne. Nu, nu ştii. Nu ştii şi nici nu înţelegi.

73. Cum se comportă Earl aici? La prima vedere, încearcă să facă tot ceea ce trebuie. Vorbeşte despre sentimentele de dezamăgire pe care Wayne trebuie să le fi simţit, ceea ce i se pare un comentariu plin de empatie. De fapt, este, dar nu merge suficient de departe. Răspunsul lui Wayne demonstrează că tatăl său nu înţelege prea bine ceea ce gândeşte şi simte fiul său.

74. Apoi Earl încearcă să-şi îndrepte greşeala, vorbind despre el şi despre alte dezamăgiri din viaţa sa, care în ochii lui Wayne pălesc în comparaţie cu hocheiul. Procedând astfel, el se îndepărtează şi mai mult de posibilitatea de a vedea lucrurile prin ochii fiului său.

75. Să continuăm dialogul, încercând să obţinem o concluzie şi mai satisfăcătoare. Acum, Earl încearcă să-şi domolească comportamentul defensiv, trăind experienţa momentului din punctul de vedere al fiului său. Parcurge o parte din drum şi îşi face doar o vagă idee despre cum ar fi pentru un tânăr atletic care trăieşte pentru hochei, să se gândească să stea de vorba despre necazurile lui cu un tată care habar nu are să facă diferenţa dintre linia de fund şi mantinelă.

76. Earl: Cred că îţi este greu să vorbeşti cu mine despre asta. îţi imaginezi că nu ştiu nimic despre ceva ce înseamnă atât de mult pentru tine.

77. Wayne: Da, aşa e...

78. Earl: Poate că nu le este uşor nici celorlaţi colegi ai tăi care au la rândul lor taţi nespecialişti în ale sportului, dar pe care îi invită la meciuri.

79. Wayne: Da, râdem şi ne încurajăm, dar în realitate nu suntem alături unul de altul, nu-i aşa? Şi nici nu discutăm despre asta. Şi nu cred că înţelegi ce important este.

80. Cam în acest moment, Earl ar putea începe, din nou, să intre un pic in defensivă. Ştie perfect că Wayne joacă hochei de cinci ori pe saptămană; ar trebui să fie un tâmpit să nu vadă asta. Şi mai ştie că plăteşte facturile pentru echipamentul şi antrenamentele lui. Acestea sunt adevăruri obiective dar nu ele sunt scopul discuţiei. Din acest punct de vedere, Earl ar putea să ia note proaste la capitolul empatie, pentru ca empatia are relativ puţine în comun cu adevărul obiectiv' Mai degrabă se montează pentru a surprinde adevărul subiectiv al celuilalt - in acest caz, capacitatea lui Earl de a intercepta ceea ce s'mte Wayne despre eşecul său de a fi ales în echipă, şi despre eşecul sau de a Percepe semnificaţia acestui eveniment. Problema nu este ce vede Earl din perspectiva lui de adult, plătitor de facturi Problema este cum un adolescent de 17 ani îşi percepe tatăl şi dacă acesta ştie cât de important este hocheiul pentru fiul său. lată pe ce trebuie să se concentreze Earl, aşa încât adoptă o nouă tactică.

81. Earl: Ei bine, hai să vorbim despre asta. Poate nu ştiu cât este de important pentru tine hocheiul. Ce crezi că ar spune acum alţi părinţi fiilor lor pentru a-i face să

Domeniul intrapersonal

înţeleagă că le pasă ce s-a întâmplat?

82. Wayne: Ce să zic, şi simpla discuţie mă ajută. Chiar îţi pasă, nu-i aşa? Aşa încât şi acesta este un ajutor.

83. Earl: Nu este mare lucru, dar îţi pot promite că tot am să vin
la meciurile tale. Şi poate mergem odată împreună la , meciurile echipei Leafs. N-am făcut asta niciodată, dar mi-ar plăcea. Cum ţi se pare?

84. Wayne: Sigur, este în regulă.

85. Poate vă miraţi ce s-ar fi întâmplat dacă Earl ar fi făcut această oferta mai devreme, în cursul conversaţiei, când Wayne era cu adevărat suparat. Cel mai probabil acest lucru nu ar fi mers; Wayne şi-ar fi dat seama de încercarea tatălui său de a-l „cumpăra". în schimb, el simţea nevoia să se simtă înţeles, să ştie că tatăl său putea, cel puţin parţial, să vada lumea prin ochii lui. Iată de ce comentariile pline de empatie ale ui Earl erau vitale. El trebuia să întărească legătura slăbită, înainte ca Wayne să poată evalua orice încercare de „cumpărare"

Domeniul intrapersonal

86. 122

87. Exerciţii

88. Puterea empatiei înseamnă că dacă sunteţi capabili de a percepe ceea
ce gândeşte şi simte o altă persoană - chiar dacă aceasta diferă enorm de propria voastră perspectivă - şi vă puteţi exprima în cuvinte propria intuiţie, persoana respectivă se simte înţeleasă. Acest lucru este de natură să slăbească orice tensiune care există între voi şi să modeleze o legătură strânsă de colaborare care vă ajută să obţineţi ceea ce doriţi: să rezolvaţi problema şi să creaţi relaţii interpersonale reuşite.

89. Auto-evaluarea

90. Aveţi răbdare să ascultaţi ceea ce vă spun alte persoane? înţelegeţi corect ceea ce vă spun acestea înainte de a le răspunde? Reţineţi, în acest moment este important să deveniţi un fel de instrument neutru de înregistrare. Nu este momentul să vă supraimpuneţi propria versiune a ceea ce vi se spune sau să interveniţi cu afirmaţii despre propriile voastre sentimente, gânduri şi opinii.

91. Mai jos prezentăm trei comentarii făcute de trei vorbitori diferiţi. Pentru fiecare, din grupul de răspunsuri, hotărâţi-vă care sunt empatice şi care nu.

1. Sheena, o femeie necăsătorită, în vârstă de 26 de ani, descrie ce s-a întâmplat între ea şi cele două surori ale ei cu o zi înainte: „A fost aşa de frumos din partea lor. Ieri a fost ziua mea de naştere şi surorile mi-au făcut surpriza să mă invite să luăm masa la cel mai grozav restaurant. Nu-mi venea să cred! Şi mi-au dat şi o mulţime de cadouri!" La aceste comentarii voi răspundeţi:

a. „Sunt de părere că ar fi trebuit să le mulţumeşti cu adevărat şi să le faci să înţeleagă cât de mult ai apreciat ceea ce au făcut ele pentru tine."

b. „Se pare că te-ai distrat de minune."

c. „Se pare că au vrut să-ţi ofere momente de neuitat."

d. Chiar ai fost surprinsă de ideile lor!"

92. Răspunsurile (b), (c) şi (d) sunt empatice. De ce? Deoarece din cuvintele ei, reiese că Sheena este surprinsă de ceea ce au făcut surorile

93. pentru ea, în mod cert s-a simţit foarte bine şi din atitudinea ei rezultă
ca a considerat că surorile au vrut să-i ofere momente de neuitat.

94. Pe de altă parte, răspunsul (a) scoate în evidenţă o perspectivă
mai orientata spre realitate şi în plus, nimic din tonul vocii Sheenei nu trădează faptul că ar fi trebuit să le mulţumească.

2. încă incapabil să stăpânească programul de calculator, Dillon se îndreaptă spre voi pentru a treia oară în aceeaşi zi căutând sprijin şi îndrumare, declarând: ***„încă*** nu pot să-mi dau seama cum funcţionează programul ăsta afurisit. Şi voi lucraţi la el cu atâta uşurinţă!" La aceasta voi răspundeţi:

a. „In tot ce faci eşti aşa de încet?"

b. „O să-l înveţi. La început şi eu am avut ceva probleme."

c. „Programele astea pot fi chiar frustrante uneori şi te fac să crezi că n-ai să le mai poţi învăţa niciodată. Dar nu-ţi face probleme, cu timpul o să fie mai uşor."

d. „Uneori programele sunt aşa de complicate că-ţi vine să dai de azvârlită cu calculatorul. Dar încet-încet o să fie mai uşor."

e. „Ştiu cum este când nu. reuşeşti să-l înţelegi de prima dată. La început şi eu eram speriat."

95. Răspunsurile (c) şi (d) sunt empatice. Ambele captează sentimentul de frustrare pe care îl simte Dillon.

96. Răspunsul (a) este un comentariu tendenţios care exprimă

97. sentimentele voastre despre modul cum Dillon apelează din nou la '

98. voi, şi nu captează sentimentele, gândurile sau comportamentul -

99. acestuia. Răspunsul (b) nu este nici el empatie; mai degrabă este un
100. răspuns plin de compasiune şi convingere. Poate fi de ajutor, dar nu este empatie.

101. Răspunsul (e), deşi este bine direcţionat, în sensul că este un răspuns liniştitor, este dat din perspectiva vorbitorului şi nu din cea a lui Dillon. Şi acest răspuns vorbeşte mai mult dintr-o perspectivă plină de compasiune decât de empatie.

3. Soţul/soţia voastră ajunge acasă la 5:30, şi vă şopteşte fără putere: „Nu am mai fost promovat. Ralph a fost promovat. Pe mine m-au concediat şi am acum o durere de cap îngrozitoare."

4.

5. La aceasta voi răspundeţi:

a. „N-ai fost promovat?! Dar contam pe treaba asta. Contam pe un venit mai mare. Ce s-a întâmplat?"

b. „Nu-ţi face griji; eşti isteţ şi am toată încrederea în tine. O să se mai ivească şi alte ocazii."

c. „Ar fi trebuit să anticipezi treaba asta. Ralph este un tip nemaipomenit, este plăcut şi are multă experienţă."

d. „Of, Doamne, ce zi ai mai avut. Te întrebi probabil dacă nu se va mai întâmpla acum şi altceva."

e. „Doamne, cred că ai impresia că nimic nu mai merge cum trebuie."

f. „Doamne, cred că te simţi groaznic. Hai, vino să-ţi masez spatele."

g. „Oh, Doamne, sună groaznic, dar la alţii este şi mai rău. îl mai ştii pe Philly? Şi-a pierdut serviciul luna trecută şi soţia lui 4 zile mai târziu."

6. Răspunsul (d) este o afirmaţie plină de empatie deoarece exprimaţi prin cuvinte ceea ce comportamentul şi sentimentele soţului/soţiei voastre vă spun despre starea lui/ei sufletească. Şi răspunsurile (e) şi (f) sunt empatice. Din nou, înregistraţi care este starea de spirit interioară şi perspectiva probabilă a partenerului vostru de viaţă: nimic nu merge cum trebuie. Separat de asta, vă oferiţi să-l sprijiniţi, masându-i spatele.

7. Cu răspunsul (g), deşi la început aveţi o atitudine empatică, prin cuvintele „Oh, Doamne, sună groaznic", viraţi repede de la această atitudine empatică, subliniind faptul că alţii se află într-o situaţie şi mai dificilă. Poate că aşa stau lucrurile. Poate este adevărat, dar nu este o afirmaţie plină de empatie, deoarece nu este de natură să-l facă pe partenerul vostru de viaţă să se simtă înţeles şi susţinut. Mai degrabă, acesta va răspunde probabil că minimalizaţi întâmplarea sau necazul său.

8. Răspunsul (a) nu este empatie. Este un comentariu făcut din propria voastră perspectivă. Răspunsul (b) este un comentariu liniştitor; este posibil ca partenerul vostru de viaţă să se simtă mai bine, dar nu este un comentariu empatie. Răspunsul (c) este iarăşi un comentariu din perspectiva voastră, fără a fi empatie. Mai mult decât atât, probabil

9.

10. că va fi resimţit drept o critică (Ralph are mai multă experienţă) şi o desconsiderare (Ralph este un tip nemaipomenit).

11. Pentru a continua acest scenariu, să presupunem că răspunsul dat de voi a fost (g), prm care subliniaţi că ar putea fi şi mai rău. La acest comentariu, partenerul vostru de viaţă reacţionează spunând: „Eu iţi spun cat de groaznică este toată chestia asta pentru mine şi tot ce-mi spui tu este că ar fi putut fi cu mult mai rău!"

12. Ţinând cont de cele învăţate din exemplele de mai sus, care credeţi
ca ar trebui să fie răspunsurile voastre?

a) „îmi pare rău. Ai mare dreptate. Tu îmi povesteşti despre ce zi dezastruoasă ai avut, iar eu nu fac altceva decât să-ţi ofer comparaţii stupide şi comentarii fără sens."

b) „Eh, încerc şi eu să te mai înveselesc!"

c) „Na-ţi-o bună! Iar am dat-o în bară! Cred că, în opinia ta, nimic din ce fac nu este bun."

13. Răspunsul plin de empatie este (a) deoarece prin această afirmaţie
exprimaţi prin cuvinte ceea ce gândeşte partenerul vostru de viaţă.

14. Teme

1. Cereţi parerea cuiva pe care îl cunoaşteţi bine în legătură cu un anumit subiect - ceva simplu cum ar fi un film sau un eveniment recent la care aţi participat amândoi. Apoi lăsaţi conversaţia să se desfăşoare timp de cinci minute. în acel moment, descrieţi persoanei in cauză versiunea voastră cu privire la ceea ce gândeşte *

15.şi simte ea. S-ar putea să fiţi surprinşi de diferenţele de opinii care
pot interveni.

2. în general, ascultaţi-i mai mult pe ceilalţi. Dacă consideraţi că sentimentele ş. părerile cuiva au valoare pentru voi, asiguraţi-vă ca aţi înţeles corect ceea ce spunea persoana în cauză.

3. Ţineţi un jurnal în care să înregistraţi impresiile voastre corecte şi cele incorecte cu privire la sentimentele şi gândurile altor persoane. Pentru fiecare impresie incorectă, menţionaţi de ce credeţi că s-a intamplat aşa.

16. t. înainte de a vă întâlni cu cineva important pentru voi, pregătiţi-vă gandindu-vă care sunt aşteptările voastre de la respectiva persoană.

17. Fiţi gata şi pentru posibilitatea ca aceste aşteptări să fie eronate. Care aţi dori să fie rezultatul întâlnirii? în ce aspecte aţi dori să ştiţi mai multe despre persoana în cauză?

18. în timpul întâlnirii, concentraţi-vă pe cealaltă persoană. Păstraţi contactul vizual şi fiţi foarte atenţi la expresiile faciale şi la limbajul trupului său. Verificaţi interpretările voastre cu privire la ceea ce se întâmplă, punând întrebări de genul „Vreţi să spuneţi că...?" După întâlnire, treceţi în revistă rezultatele. Ce aţi învăţat despre persoana respectivă? Ce atitudine a avut acea persoană în privinţa lucrurilor care sunt importante pentru voi? Ce lucruri sunt importante pentru ea? Cum puteţi folosi într-o viitoare relaţie ceea ce tocmai aţi învăţat? Cum aţi procedat ca să-i daţi de înţeles celeilalte persoane ce părere aveţi despre ea?

19. CAPITOLUL IX

20. Responsabilitatea socială

21. „Dacă o societate liberă nu-i poate ajuta pe cei mulţi şi săraci, nu-i poate salva pe cei puţini şi bogaţi."

22. JOHN F. KENNEDY, 1961

23. DEFINIŢIE:

24. Capacitatea de a demonstra că sunteţi un membru cooperant, implicat şi inventiv al grupului social din care faceţi parte. Această componentă a inteligenţei emoţionale presupune să acţionaţi într-o manieră responsabilă, chiar dacă din această cauză este posibil să nu aveţi uh beneficiu personal, să întreprindeţi acţiuni cu şi pentru alte persoane, să acceptaţi alte persoane, să acţionaţi în conformitate cu conştiinţa voastră şi să respectaţi regulile sociale. Oamenii care sunt responsabili din punct de vedere social au

Responsabilitatea socială

25. conştiinţă socială şi o preocupare elementară pentru ceilalţi, care se manifestă prin implicarea în responsabilităţi orientate spre comunitate. Aceştia posedă o sensibilitate interpersonală şi sunt capabili să accepte alte persoane şi să le folosească talentele în folosul colectivităţii, nu doar în interes personal. Oamenii care sunt deficitari la acest capitol pot manifesta atitudini antisociale, să acţioneze în mod abuziv în privinţa altor persoane.

26. La sfârşitul unei prezentări pe care am făcut-o pe tema inteligenţei emoţionale la un eveniment sponsorizat de o mare agenţie specializată pe servicii de asistenţă socială, am fost abordaţi de un rabin din localitate. Reacţia sa a fost una neobişnuită; nu ne mai întâlnisem cu aşa ceva până atunci. El a început să ne vorbească despre moralitatea intrinsecă a EQ. L-am rugat să ne explice ce vroia să spună. „Inteligenţa cognitivă este amorală" - a spus el. „Oricine poate avea un nivel ridicat al IQ - este o chestiune de noroc. Criminalii, infractorii şi naziştii ar putea avea cu toţii un IQ ridicat. Dar conform cu faptele lor nu ar putea avea un nivel ridicat al EQ. Iată de ce EQ implică şi prezenţa

moralităţii. îmi place treaba asta."

27. Şi nouă. Prin definiţie, EQ include responsabilitate socială - o preocupare pentru bunăstarea celorlalţi, capacitatea de a vă integra în comunitate şi dorinţa de a vă îmbunătăţi rolul vostru în această comunitate. într-o vreme în care în cea mai mare măsură, aşa-zisa mişcare de împlinire personală, care a început atât de promiţător, poate părea că are o natură aproape machiavelică, creată mai ales pentru realizarea unui obiectiv specific, deseori cu caracteristici egoiste, este încurajator să constatăm că inteligenţa emoţională se referă la - şi într-adevăr cere - un mod de abordare optimist şi bine definit.

28. Regina inimilor

29. Diana, prinţesa de Wales, continuă să fascineze lumea chiar şi dincolo de moarte. Oare ce trăsătură a ei a determinat reacţia generală de tristeţe? De ce oamenii au resimţit moartea Dianei ca pe o pierdere

30. personală şi s-au simţit atât de atraşi de ea în timpul cât a trăit? Ce a făcut ea şi cum a depăşit limitele unei simple celebrităţi?

31. Fenomenul Diana nu poate fi explicat de statutul său regal. Eclipsată de Regina Mamă, pe care toată lumea o iubeşte, sunt puţini oameni care sunt cu adevărat pasionaţi de restul casei de Windsor. Frumuseţea Dianei a jucat în mod sigur un rol. Dacă ar fi fost mai puţin atrăgătoare

- cam cum a fost Eleanor Roosevelt când era ceva mai în vârstă - este posibil să nu-i mai fi urmărit realizările cu aceeaşi asiduitate. însă totodată, există şi alte femei la fel de frumoase şi bărbaţi atrăgători ce nu reuşesc să determine o reacţie similară. Nici bogăţiile Dianei nu au fost responsabile pentru popularitatea sa. Există şi alte persoane cu averi fabuloase care îşi văd de treabă nestingherite şi fără a fi remarcate.

32.Şi nici faptul că era atrăgătoare nu se datora în totalitate responsabilităţii sociale, aşa cum susţineau unii. Da, ea era într-adevăr implicată în nenumărate activităţi voluntare, dar la fel a făcut şi Maica Tereza, care a decedat aproximativ în acelaşi timp. Lumea a plâns-o şi pe ea, dar nu la fel de intens. Şi de fapt, Maica Tereza s-a dăruit pe sine mai mult decât orice altă persoană publică din zilele noastre cauzelor alese, dedicându-şi întreaga viaţă celor mai exploataţi oameni din lume.

33.Ce a făcut-o unică pe Diana? Credem că era vorba de o combinaţie puternică de responsabilitate socială şi empatie. Diana a îmbrăţişat cauzele care îi erau dragi, mergând dincolo de tot ceea ce aşteptau ceilalţi de la ea sau de ceea ce o sfătuiau consilierii ei că ar fi prudent. Era evident din felul cum vorbea cu oamenii şi după felul cum îşi promova cauzele în numele cărora lupta. Angajamentul este rar, mai ales de partea celor bogaţi şi celebri. Diana putea să se limiteze la ieşirile obligatorii în public şi la botezarea cu numele său a unor acţiuni de binefacere. Mass-media ar fi dat atenţie acestor aspecte şi impactul ar fi fost pozitiv. Dar ea a mers dincolo de asta, trezind emoţii şi sentimente sincere oriunde se ducea.

34.Aceste lucruri nu pot fi falsificate mult timp. Diana nu lipsea de la diverse gale dar când participa se asigura că „reflectoarele" erau îndreptate spre cei aflaţi în nevoie. Oamenii pe care îi atingea îi răspundeau în mod direct şi chiar o iubeau. Diana putea să fie alături, în mod empatie, alături

35. de cei bătrâni, de copii, suferinzi şi bolnavi de SIDA aflaţi în stadii terminale.

Nu-i era teamă să se apropie de ei sau să-i atingă pe cei care îşi pierduseră mâini sau picioare în explozia unor mine de teren. Se uita în ochii lor, îi asculta şi vorbea despre ceea ce îi preocupa. De asemenea, îi lăsa să vadă şi propria ei vulnerabilitate, ceea ce putea mişca pe oricine. în ciuda poziţiei sale entuziaste, ea a trebuit să facă faţă unui mariaj nefericit, unei anorexii pe fond nervos şi atenţiei sufocante pe care i-o acorda presa britanică. Acea sinceritate emoţională, împreună cu conştiinţa sa socială au transformat-o, aşa cum şi-a dorit, în Regina Inimilor.

36. Desigur, Diana nu a fost singura care a îmbrăţişat şi sprijinit cauzele bune. Actori celebri de cinema, cum ar fi Elizabeth Taylor, Jane Fonda şi Barbra Streisand îşi folosesc cu dedicaţie poziţia privilegiată pentru a dărui. La fel procedează mulţi oameni de afaceri care înfiinţează fundaţii, acordă burse şi aşa mai departe. în spatele uşilor închise se petrec mai multe lucruri bune decât ştim, dar şi mai multe sunt necesare.

37. Fiecare dintre noi ştie câte ceva despre lumea, uneori aproape ireală, a sporturilor profesioniste. Am lucrat cu jucători de hochei -

unii dintre ei în jurul vârstei de 20 de ani - care câştigă între 400 de mii de dolari şi 10 milioane de dolari pentru un sezon. Ce dar ar fi dacă toţi sportivii profesionişti s-ar asocia pentru cauze caritabile - un spital de copii, cercetări privind vreo boală incurabilă. Cauzele nobile care au nevoie de fonduri nu sunt niciodată puţine: programe pentru ajutorarea celor în vârstă şi a celor handicapaţi, imigranţilor nou-veniţi sau a familiilor susţinute de un singur părinte. Dăruindu-şi o parte din salariile lor fabuloase dar şi prin apariţii personale în public, sportivii ar putea câştiga respectul nostru. Oferind societăţii ceva într-un mod în care oamenii obişnuiţi nu o pot face, sportivii ar putea fi un exemplu de care toţi să fim mândri.

38. Responsabilitatea socială instituţională

39. Până de curând, responsabilitatea socială nu-şi găsise locul în sălile de consiliu ale naţiunii. Astăzi, totuşi, vedem marile concerne producătoare de celuloză şi hârtie care luptă pentru conservarea

40. pădurilor noastre. Companiile petroliere fac reclamă oceanelor aşa cum erau ele odată; fabricanţii de bere îndeamnă la moderaţie şi ne recomandă să intervenim dacă prietenii noştri intenţionează să bea şi apoi să conducă.

Domeniul intrapersonal

41. Responsabilitatea socială a avut întotdeauna însemnătate dar
numai de curând a început să aibă cu adevărat importanţă şi din punct de vedere instituţional - dovadă şi cursurile de etică instituţională care se predau acum la majoritatea instituţiilor de învăţământ în domeniul afacerilor. Cercetarea noastră identifică un eveniment la „cumpăna apelor" in această evoluţie: crearea, în Marea Britanie, a unui lanţ de magazine cosmetice numite Body Shop. Anita Roddick şi-a lansat produsele făcând publicitate faptului că nici unul dintre acestea nu a ost testat pe .animale de laborator şi a anunţat că afacerea ei era dedicata urmăririi schimbărilor sociale şi de mediu. La acel moment, majoritatea oamenilor nu ştiau că se fac testări pe animale. Dar campania s-a dovedit a fi un succes - şi de atunci, multe alte firme au făcut astfel de campanii de succes.

42. Oare Anita Roddick credea cu pasiune în drepturile animalelor
sau pur şi simplu a intuit şi a decis să-şi facă un capital din ceea ce oamenii de publicitate numesc o propunere unică de vânzare? într-o oarecare măsură nu are importanţă. Afacerea cu Body Shop a mers

bine şi toţi competitorii au fost forţaţi într-o oarecare măsură la un mod mai uman de abordare.

43. Exemple ale acestei noi concepţii abundă. De exemplu, o femeie pe nume Christine Magee este proprietară şi totodată conduce un lanţ e magazine cu lenjerie de pat şi alte accesorii similare, Sleep Country Canada. Obiceiul firmei sale este ca păturile vechi dar încă utilizabile sa fie donate în cadrul unor acţiuni de caritate; astfel, firma le colectează şi livrează pe gratis.

44. Desigur, nu vrem să sugerăm că responsabilitatea socială institu-
ţională este un atribuit specific oamenilor de afaceri de sex feminin. în ciuda numelui său, Fannie Mae nu este o firmă condusă de o femeie. Este cel mai mare furnizor de fonduri pentru ipoteci imobiliare din Statele Unite şi şi-a început activitatea ca parte a Federal Housing Administration (Administraţia Federală pentru Locuinţe), înainte de a

45. se privatiza în anul 1968. Această firmă este specializată în înlesnirea achiziţionării unor proprietăţi de către familiile cu venituri mici şi mijlocii dar, ceea ce este unic în cazul său este că oferă salariaţilor săi câte 10 ore libere pe lună dacă se implică în activităţi voluntare şi combină valoarea salariului acelor ore cu subvenţie de la Fundaţia Fannie Mae acordată agenţiilor implicate. Şi totuşi, aşa cum am remarcat mai devreme, la nivel mondial, administrarea EQ scoate în evidenţă că femeile au într-adevăr la acest capitol un scor mai mare decât bărbaţii.

46. Femeile remarcă, în mod corect, că paravanul de sticlă încă există
dar, au parcurs deja un drum lung, chiar dacă acesta nu s-a încheiat. Dar bastioanele masculine, cum ar fi industria de automobile au căzut întrucât preşedinţii firmelor General Motors şi Ford Motor Company din Canada sunt femei. Tinerele sunt admise în număr din ce în ce mai mare în şcolile cu profil ştiinţific, încântate de faptul că preşedintele EDS Canada, o firmă renumită în domeniul industriei informaţionale, este femeie - la fel ca şi filiala canadiană a firmei Xerox, cunoscută mai mult sub denumirea de Document Company. Aceste femei şi-au

câştigat poziţia în concurenţă directă cu bărbaţii cei mai buni şi mai capabili — dar credem că în această ecuaţie a succesului, ele au fost ajutate şi de empatia şi responsabilitatea lor socială.

47. Ajutându-i pe ceilalţi vă ajutaţi pe voi înşivă

48. Aceste aptitudini fac parte dintr-un pachet echilibrat, apreciat ca fiind
de dorit din ce în ce mai mult în climatul actual de afaceri dar şi în viaţa de toate zilele.

49. Cea mai bună veste despre responsabilitatea socială este aceea că, datorită direcţionării sale către exterior, ea este componenta inteligenţei emoţionale care este cel mai uşor de schimbat. Pe măsură ce aceasta se schimbă şi alte aptitudini tind să-i urmeze şi să se aşeze în matca lor.

50. Iată un exemplu tipic. Un prieten pe care îl vom numi Alex a trecut printr-o perioadă de apatie, lipsă de vlagă şi o stare generală de

51. depresie atunci când a plecat de acasă pentru a-şi urma studiile universitare, l-am sugerat să încerce să devină „frate mai mare" pentru un băiat rămas fără tată şi care făcea mari greutăţi mamei sale. în acest fel, nu numai că s-a îmbunătăţit comportamentul acelui băiat, dincolo de speranţele oricui, dar aceste plimbări săptămânale l-au ajutat şi pe Alex să-şi remedieze starea sufletească. Imaginea de sine s-a îmbunătăţit, era mai capabil să-şi stabilească priorităţile şi şi-a reluat viaţa în campusul universitar cu un entuziasm crescut.

Domeniul intrapersonal

52. A fi responsabil din punct de vedere social are şi un revers demonstrabil; rezultatele tind să fie mai spectaculoase şi uneori neaşteptate pentru un efort modest. De multe ori ajutându-i pe alţii, daţi mai mult sens propriei voastre vieţi. Concentrându-vă pe problemele şi dilemele mai serioase ale vieţii altora, puteţi câştiga o nouă perspectivă asupra propriei vieţi. Şi doar acest lucru poate avea un rol terapeutic.

53. De asemenea poate să vă dea satisfacţii şi într-un mod mult mai
real. Confirmarea vine dintr-o sursă neaşteptată: doi profesori de la universităţile din Oxford şi respectiv din Viena şi-au propus să descopere de ce oamenii cooperează unii cu alţii şi au elaborat un model matematic ce scotea în evidenţă avantajele. Dacă subscriem ideii de „cel mai puternic supravieţuieşte", atunci nu pare să existe nici o raţiune ştiinţifică pentru a ne împăca armonios cu ceilalţi oameni. Probabil suntem programaţi să fim în relaţii cu rudele noastre (aceasta fiind cunoscută sub denumirea de selecţia genei egoiste) şi dacă două persoane cred că se vor mai întâlni, acestea vor fi în stare să încerce să se comporte pe jumătate civilizat. Totuşi, provocarea era aceea de a

vedea ce anume îl determină pe bunul samaritean - cineva care ajută o altă persoană fără a aştepta nimic în schimb pentru viitor - să facă acest lucru. Explicaţia pare să fie aceea că vestea despre fapta pe care aţi săvârşit-o se va răspândi. Alţii vor auzi de ea, vă vor considera drept o persoană bună şi plină de altruism, ceea ce înseamnă că este foarte probabil să vi se adreseze la momentul oportun pentru o mână de ajutor. Dacă aşa stau lucrurile, consideraţi responsabilitatea socială ca pe o serie de pietricele aruncate în apă. Undele se vor răspândi în mod neaşteptat. Să-i luăm acum de pildă pe Sam şi pe Janet, care au

54. fost amândoi angajaţi pe post de agenţi de vânzări la aceeaşi firmă care comercializa produse en-gross. Amândoi erau lucrători conştiincioşi dar Sam avea tendinţa „să trăiască şi să moară" pentru serviciul său, stând până seara târziu şi muncind mult în plus. Prin contrast, Janet a considerat important să se implice şi în tot felul de activităţi de ordin social, acţionând ca „soră mai mare" sau făcând parte din consiliul de conducere al unui centru de tratament pentru sănătatea mintală a copiilor preşcolari.

55.Cu timpul, Sam a început să simtă că la serviciu stagna - deşi se străduia din ce în ce mai mult, nu mai avansa deloc. El simţea, pe bună dreptate, că salariul nu reflecta contribuţia adusă de el la acea firmă. Cu alte cuvinte, Sam considera că nu va putea „recupera" niciodată ceea ce investise.

56.în acelaşi timp, activitatea suplimentară îi făcea numai bine lui Janet. în primul rând simţea că îşi aducea contribuţia pentru o societate mai bună. Dona bani pentru cauze care meritau, dar simpla sa implicare personală o scotea în evidenţă, dându-i sentimentul real de împlinire. De asemenea, punctul său de vedere s-a modificat atunci când au apărut probleme inevitabile la serviciu sau acasă - lucruri pe care Sam, de exemplu le-a primit în plin.

57.O uşoară rămânere în urmă la unul din proiectele sale a fost transformată imediat într-un adevărat dezastru. Janet vedea lucrurile altfel. Ea ştia ce înseamnă un adevărat dezastru deoarece asistase la astfel de dezastre în viaţa celor pe care îi ajutase. De asemenea, vestea despre activităţile lui Janet s-a răspândit. în calitatea ei de membru în consiliul de administraţie al centrului de tratament, şi-a făcut multe contacte care s-au dovedit a fi extrem de utile la serviciu dar şi în viaţa personală. Astfel, în scurt timp, a început să aducă noi clienţi firmei sale. Un alt membru al consiliului de conducere, care era proprietarul unei firme de relaţii publice, a sprijinit-o să-şi convingă superiorii să elaboreze o campanie mai agresivă de marketing care includea relaţiile publice şi care a avut în final drept rezultat creşterea afacerii cu mii de dolari. De asemenea, Janet a cunoscut şi alte persoane profesioniste şi care la un anumit moment s-ar putea dovedi utile în cazul când s-ar decide să-şi schimbe domeniul de activitate sau să caute noi oportunităţi.

58.

59. **Seinfeld şi** bunul samaritean

60. Este oare povestea bunului samaritean din Noul Testament doar o predică biblică din timpuri demult apuse? Deloc. Aşa cum oamenii obţin pană la urmă avantaje importante când îşi exercită responsabilitatea socială, la fel şi societatea în sine a început să considere ajutorarea altor persoane ca o componentă necesară a vieţii comunitare

- nu un lux, o indulgenţă sau ceva în plus.

61. Ultimul episod din serialul de televiziune ***Seinfeld*** a avut un complot interesant (pentru un film „despre nimic"). în acest episod, Jerry şi prietenii lui nu reuşesc să ajute o persoană pe care o văd ameninţată de un pistolar şi sunt sancţionaţi în mod prompt în baza unei legi imaginare a bunului samaritean. în timpul procesului, cei patru prieteni sunt forţaţi să privească la televizor o paradă a tuturor delictelor morale pe care le comiseseră în perioada precedentă.

62. Dar o lege de acest tip, cât se poate de reală, a fost adoptată în Israel în 1998. Aceasta se bazează pe porunca citată în Biblie, Leviticul 19:16 - în esenţă o persoană este obligată din punct de vedere legal să ajute o altă persoană aflată în pericol, sau a cărei siguranţă şi sănătate sunt supuse riscului, dacă acel ajutor poate fi oferit în condiţii rezonabile de siguranţă. Aceasta înseamnă că nu sunteţi obligaţi să săriţi într-o clădire în flăcări pentru a-i salva pe locatari dar trebuie să chemaţi pompierii. Modul nostru vechi şi colectiv de înţelegere demonstrează-că aceste acţiuni efectuate pentru binele comun sunt cele care unesc societatea. Un nivel ridicat de responsabilitate socială înseamnă o

Responsabilitatea socială
inteligenţă emoţională mai bună şi mai funcţională.

63. Exerciţii

64. Reuşita nu depinde niciodată de o singură persoană. Adevăratul succes izvorăşte din faptul că sunteţi un membru valoros şi inventiv al grupului social din care faceţi parte. Dacă vă pasă şi de ceilalţi şi împărtăşiţi totul ş. cu ei, indiferent de cât de bogaţi sau săraci sunteţi, viaţa, ca şi reuşita voastră vor căpăta o reală semnificaţie.

65. Responsabilitatea socială

66. Auto-evaluarea

1. în ce organizaţii comunitare sunteţi implicaţi?

2. Care sunt rolurile active pe care le jucaţi?

3. Ce partid susţineţi?

4. Care este poziţia voastră în acest partid?

5. Participaţi la activităţi caritabile? Dacă da, menţionaţi-le şi descrieţi care este rolul vostru.

6. Consideraţi că donaţi destui bani pentru cauze caritabile?

7. Consideraţi că alocaţi destul timp aceloraşi cauze?

8. Cum credeţi că vă puteţi implica prietenii, familia şi colegii în efortul dea se angaja mai mult în evenimente cu caracter caritabil?

9. Ce aţi făcut recent pentru a da o mână de ajutor celor care aveau nevoie de aşa ceva?

10. Ce aţi făcut recent pentru a-i ajuta pe străinii care aveau nevoie de ajutor?
11. Daţi trei exemple de situaţii în care aţi reacţionat pozitiv la nevoile prietenilor, cunoştinţelor sau colegilor. în fiecare caz, ce anume aţi făcut?

67. Teme

1. în bloc-notes-ul vostru notaţi cinci lucruri pe care aţi putea să le faceţi şi care ar fi apreciate de persoanele aflate la ananghie.

2. Acum gândiţi-vă la un lucru pe care l-aţi putea face săptămâna asta şi care ar putea să-i ajute pe ceilalţi.

3. Notaţi cele mai importante trei cauze caritabile sau organizaţii non-profit care vă vin în minte. Lângă fiecare, scrieţi cel mai important lucru, pe lângă donaţiile în bani, pe care l-aţi putea face pentru fiecare dintre ele. Apoi alegeţi una dintre ele şi daţi-i curs.

68. CAPITOLUL X

69. Relaţiile interpersonale

70. „Relaţiile personale sunt cu adevărat cele mai importante şi nicidecum lumea telegramelor şi a mâniei."

71. Relaţiile interpersonale

E. M. Forester, *HOWARDS END,* 1 9 1 0

72. DEFINIŢIE:

73. Capacitatea de a stabili şi menţine relaţii reciproc avantajoase caracterizate prin intimitate şi prin oferirea şi primirea afecţiunii. Satisfacţia reciprocă include schimburi sociale de valoare cu un potenţial plăcut şi care oferă multe recompense, fiind caracterizată şi de compromisuri reciproce. Capacitatea de a stabili relaţii interpersonale

74.

75. pozitive are la bază sensibilitatea faţă de alte persoane. Această componentă a inteligenţei emoţionale nu este asociată doar dorinţei de a cultiva relaţii prieteneşti cu alte persoane dar şi aptitudinii de a vă simţi în largul vostru în astfel de relaţii şi de a avea speranţe pozitive cu privire la natura relaţiilor sociale.

76. Bob şi Gary s-au întâlnit în tinereţe, în timpul primei lor săptămâni în calitate de studenţi la stomatologie şi păreau să alcătuiască un cuplu ciudat. Bob era tipul clasic de extravertit. Cele două pasiuni ale sale erau distracţia şi mâncarea bună. în consecinţă se îngrăşase şi petrecea mult timp în oraş, până noaptea târziu. La şcoală avea note rezonabile, dar când a venit momentul absolvirii, se situa undeva cam în a doua jumătate a clasei. Nu-i păsa. într-un an fusese ales şeful grupei, ceea ce îi făcuse o plăcere deosebită. De acuma devenise destul de gras şi de chel, dar îi iubea pe oameni şi aceştia îi ofereau la rândul lor afecţiune.

77. Pe de altă parte, Gary era zvelt şi mereu în formă, un perfecţionist care studiase mult şi din greu. Acest lucru părea să-l răsplătească, notele lui fiind spectaculoase. în contrast cu Bob, el se limita să întreţină relaţii cu un grup mic de amici de acelaşi fel cu el. Când alţi studenţi aveau nevoie de ajutor la cursuri, Gary era considerat a fi cel mai în măsură să ştie răspunsul corect la o întrebare dificilă. Era de asemenea considerat ca fiind cel mai sigur de reuşită. După absolvire, atât Gary cât şi Bob au decis să se specializeze - Bob în endodonţie şi Gary în periodonţie. Bob ştia că notele sale nu erau strălucite şi de aceea nu puteau fi în măsură să-l propulseze către un program bun de specializare, dar unul dintre profesorii săi, care credea în calităţile lui, a vorbit cu un profesor de la Universitatea Harvard. Bob a fost admis la programul de specializare de la Harvard şi a continuat să se distreze.

78. în ceea ce îl priveşte pe Gary, acesta s-a înscris la mai multe universităţi prestigioase care ar fi dorit să-l aibă printre înscrişi. Dintre

toate, a ales Universitatea din Seattle şi a început să se dedice studiului şi mai abitir ca înainte.

79. Ambii au absolvit programul de perfecţionare, s-au căsătorit şi
şi-au întemeiat familii. Dar modul lor de abordare a activităţii era la fel de diferit ca şi personalităţile lor. Lui Bob îi făcea mare plăcere să se implice în tot felul de evenimente din domeniul stomatologiei şi să se întreţină cu colegii de breaslă - la fel cum îi făcea plăcere să vorbească şi cu orice alte persoane care îi ieşeau în cale. De aceea a reuşit şi şi-a construit o reţea utilă de surse de referinţă. în consecinţă, cabinetul a prosperat încă din prima zi când s-a deschis. Pentru că pacienţii considerau că este cel mai bun dentist pe care-l întâlniseră, erau în-clinaţi să-l recomande pentru serviciile sale. La un moment dat, Bob a fost ales preşedintele unei asociaţii importante a dentiştilor şi „a trăit fericit până la adânci bătrâneţi".

80. Nu acelaşi lucru se poate spune despre Gary, care s-a luptat să-şi
pună pe picioare cabinetul. Nu credea că poate să se auto-promoveze, ba chiar privea acest lucru cu un surâs batjocoritor. Evita întrunirile profesionale şi nu făcea cunoştinţă cu alţi dentişti. Ştia că activitatea sa era de bună calitate, dar nu era în stare să facă publicitate acestui lucru. Trimitea scrisori lungi şi rapoarte detaliate dentiştilor care îi trimiteau pacienţi şi în care mai avea puţin şi le critica şi activitatea. Nu agreea ceea ce se poate numi „pălăvrăgeală"; pe scurt nu avea stofă de lider. Şi nici nu putea să iniţieze şi să cultive relaţii aşa cum făcea Bob.

81. în ceea ce îl privea pe Bob, din punctul lui de vedere, toţi oamenii '
erau grozavi. Era sincer doritor să înveţe cât mai multe despre ei şi îşi '*
amintea cele mai mărunte detalii din viaţa lor. Bucuria şi interesul lui
erau evidente şi molipsitoare, oamenii se simţeau bine în preajma lui.
Aceşti factori erau de natură să diferenţieze reuşita lui Bob de eşecul
lui Gary în a-şi completa agenda de lucru cu programări.

82. Aptitudinile cheie pentru relaţii mai bune

83. în multe profesiuni, relaţiile bune cu o gamă largă de alţi oameni sunt necesare şi de aşteptat. Ele fac parte din fişa postului. Este greu să vă imaginaţi un agent de vânzări, un politician, un membru al clerului

85. sau un profesor care are relaţii interpersonale slabe, dar cercetările noastre au demonstrat că aceste aptitudini sunt avantajoase şi în profesii care nu au o legătură directă în lucrul cu oamenii. Asemenea grupuri aparte cum ar fi programatorii de calculatoare, inginerii, mecanicii, contabilii, oamenii de ştiinţă şi instalatorii au înregistrat cu toţii un nivel mai ridicat al EQ. Motivul este simplu. Dacă un număr mare de oameni dintr-un anumit domeniu sunt mai mult sau mai puţin egali în ceea ce priveşte competenţa profesională, ce îi poate determina pe unii dintre ei să o ia înaintea celorlalţi? Dacă aţi ajuns până aici, ştiţi că răspunsul este inteligenţa emoţională.

86. Care sunt secretele iniţierii şi păstrării unor relaţii interpersonale bune? La fel ca în cazul tuturor componentelor inteligenţei emoţionale, există o serie de aptitudini specifice necesare-şi din nou, vestea bună este că acestea pot fi învăţate aşa cum au dovedit remarcabilii psihologi Samuel Turner şi Deborah Beidel, care au elaborat un program cunoscut sub denumirea de Social Effectiveness Training (Programul de Eficienţă Socială), menit să sprijine oamenii care suferă într-o oarecare măsură de anxietate socială. înţelegând modul cum unii dintre

noi reuşesc să se comporte excepţional în diverse situaţii cu caracter social şi studiindu-i pe cei care întâmpină probleme în astfel de situaţii, aceştia au descoperit o serie de aptitudini cheie care, cu condiţia de a fi practicate, pot schimba situaţia.

87. Aceste aptitudini ar putea să vi se pară destul de elementare, dacă nu chiar simpliste. Dar am constatat că până şi cei mai maturi şi mai de succes indivizi nu conştientizează deseori aceste principii. Când îi luăm de o parte şi lucrăm pe tema unei anumite interacţiuni care s-a dovedit a fi într-o oarecare măsură în detrimentul lor, sunt în mod constant surprinşi.

88. în esenţa sa, programul Turner-Beidel este împărţit în trei părţi. Prima necesită să deveniţi conştienţi de propriul mediu social. Aceasta vă învaţă când, unde şi de ce să începeţi şi să terminaţi o diversitate de interacţiuni. Partea a doua, accentuarea aptitudinilor interpersonale acoperă aspectele verbale şi non-verbale ale acestor interacţiuni - cum să deveniţi un bun ascultător, cum să treceţi de la un subiect la altul şi

89.

90. aşa mai departe. A treia parte se axează pe aptitudinile de prezentare.
Dacă vă simţiţi în largul vostru când vorbiţi unui grup de oameni, aveţi o şansă mult mai mare să vă dezvoltaţi şi să cultivaţi relaţii utile pe termen lung.

91. Să privim mai îndeaproape câteva dintre aceste aptitudini. Dacă doriţi să iniţiaţi cu uşurinţă conversaţii, trebuie să fiţi atenţi la mediul social. Poate doriţi să faceţi cunoştinţă cu o persoană necunoscută pe care o întâlniţi în fiecare zi în staţia de autobuz sau să fiţi gata să răspundeţi când vă întâlniţi cu colegi într-un mediu diferit (de ex. la mall sau teatru). Poate mediul este mai mult sau mai puţin structurat iar scopul acestuia este mai eterogen - o şedinţă a comitetului de părinţi sau o grupă de gimnastică aerobică sau o situaţie de „limitare forţată" cum ar fi un lift.

92. Cum abordaţi oamenii în aceste împrejurări diverse? în primul rând, vreţi să vă asiguraţi că le-aţi captat atenţia. Sunt angrenaţi într-o anumită activitate sau sunt conştienţi de prezenţa voastră şi zâmbesc?

93. Dacă este valabilă ultima variantă, cel mai simplu mod de a sparge
gheaţa faţă de o persoană necunoscută este ca pur şi simplu să zâmbiţi la rândul vostru şi să vă prezentaţi. Aţi putea face un comentariu în legătură cu aspecte pe care le aveţi în comun (mergeţi cu acelaşi autobuz, aţi vizionat sau aveţi de gând să vizionaţi aceleaşi filme).

94. Alegerea unui subiect de conversaţie este mult mai importantă. Există trei zone generale care pot fi considerate drept „sigure" într'-o • discuţie: evenimentele curente, cariera,şi interesele comune.

95. Majoritatea dintre noi, dacă suntem înclinaţi să vorbim, avem ceva
de spus despre ceea ce se întâmplă în lume, la locul nostru de muncă sau despre hobby-urile noastre. Pentru ca o conversaţie să curgă, este mai uşor dacă începeţi cu ceva concret - maşina cuiva, alegerea tablourilor pentru birou etc. Cu persoane necunoscute ideea este să-i atrageţi în discuţie punându-le întrebări care se referă la anumite aspecte specifice
(de cât timp au venit ei acolo unde eşti tu) pentru ca apoi să yă deplasaţi
către investigaţii deschise (în ce alte locuri au mai fost).

96. Iată o situaţie tipică pe care v-o puteţi uşor închipui. Aşteptaţi la
rând într-un magazin local şi remarcaţi că pe persoana din faţa voastră

97. aţi mai văzut-o şi altă dată. Vă recunoaşte şi vă zâmbeşte - un semnal că este dispusă să-şi petreacă timpul cât stă la coadă, pălăvrăgind. Cum se va desfăşura conversaţia voastră? Imaginaţi-vă ce aţi avea de spus despre un anumit număr de subiecte şi cum aţi putea să schimbaţi registrul în cazul când conversaţia stagnează. Vedeţi cât de mult puteţi continua acest dialog imaginar şi aveţi în vedere finalizarea sa pe un ton plăcut.

98. în timp ce faceţi acest lucru, fiţi conştienţi de faptul că o conversaţie se desfăşoară mai liber dacă sunteţi atenţi şi ţineţi bine minte ceea ce a spus acea persoană. Uneori, când întâlnim pe cineva, suntem atât de preocupaţi de propriile noastre probleme - cum arătăm, care este prima impresie pe care o lăsăm, dacă vom spune ceea ce trebuie sau nu - încât conversaţia se desfăşoară de fapt sub forma unor monologuri separate, în loc să stabilească sau să întărească legătura dintre cele două părţi.

99. Dar vă puteţi antrena atenţia faţă de ceea ce spun ceilalţi, aşa cum puteţi să vă antrenaţi din punct de vedere al componentetelor inteligenţei emoţionale. De fapt această aptitudine este strâns legată de empatie (vedeţi capitolul VIII).

100. Gândiţi-vă acum la câţiva oameni pe care i-aţi întâlnit de curând.
Ce vă amintiţi cel mai mult în legătură cu ei? Consideraţi util să faceţi notiţe despre aceştia şi despre alţii pe care i-aţi întâlnit, pentru a putea să vă reamintiţi detaliile importante? Veţi fi surprinşi să ştiţi cât de mult înseamnă pentru orice persoană din această lume ocupată şi impersonală dacă vă amintiţi diverse lucruri despre ea, demonstrând astfel că o stimaţi şi aţi reţinut câte ceva din întâlnirile voastre precedente.

101. O altă aptitudine conversaţională importantă este capacitatea de a schimba subiectele pe nesimţite şi în mod adecvat. Din nou, fiţi atenţi la elementele care indică faptul că este timpul să o faceţi. Frazele simple de tranziţie cum ar fi „pentru că tot a venit vorba" sau „asta îmi aminteşte de..." ar putea fi de folos. Totuşi fiţi atenţi şi abordaţi un anumit subiect atâta timp cât el este util ambelor părţi. Oamenii care par să sară de la un subiect la altul sunt consideraţi uneori ca fiind superficiali.

102. Compromisul este cheia construirii unei relaţii de succes. Indivizii care doar oferă sunt deseori consideraţi de către alte persoane drept lipsiţi

103.

104. de consideraţie de sine şi prea împăciuitori. Astfel de oameni ar putea avea dificultăţi în ceea ce priveşte manifestarea caracterului asertiv, ceea ce le intensifică dorinţa de a oferi. Indivizii care se limitează doar la a primi sunt în final consideraţi de ceilalţi drept egoişti sau impulsivi. Şi aceştia au probleme în ceea ce priveşte caracterul asertiv, confundându-l cu agresivitatea (aşa cum s-a descris la capitolul IV). Ambele categorii de indivizi - cei care oferă prea mult şi cei care primesc prea mult - nu reuşesc în general să stabilească şi să menţină relaţii interpersonale solide.

105. Cum să vă faceţi şi să vă păstraţi prietenii

106. Prietenii buni, apropiaţi sunt printre cele mai grozave daruri pe care ni le poate oferi viaţa. Aceştia sunt oamenii către care ne întoarcem în momentele grele dar şi în cele fericite sau cu care vorbim pur şi simplu despre obstacolele zilnice ale vieţii. Compromisul acestor relaţii vitale oferă recompense mici, aproape imperceptibile pe termen scurt dar „dividendele" pe termen lung sunt mari.

Domeniul intrapersonal

107. Unde puteţi cunoaşte prieteni noi? Cum puteţi stabili relaţii noi şi interesante? Ei, bine, locurile unde puteţi întâlni oameni noi sunt peste tot - bisericile sau sinagogile (care sugerează desigur o legătură spirituală comună) sau clasele unde învaţă adulţii (care bineînţeles atrag oameni cu interese similare) sunt locuri ideale pentru început. Fitness-ul este bun atât pentru trup cât şi pentru suflet, iar cluburile de sănătate şi evenimentele sportive atrag o mulţime diversă de bărbaţi şi femei de toate vârstele. Poate v-ar încânta să vedeţi lina sau mai multe organizaţii şcolare sau comunitare sau poate v-ar face plăcere să vă alăturaţi unui partid politic. Desigur, copiii şi animalele de companie sunt printre subiectele cele mai uşor de abordat pentru a destinde atmosfera. Copiii voştri practică baseball-ul sau hocheiul, dansul sau teatrul? Pentru că multe prietenii s-au legat în timp ce copiii erau aplaudaţi.

108. Dar a şti unde se pot întâlni oamenii este doar un prim pas. Urmă-
torul pas trebuie să iniţieze legătura, recunoscând punctele comune care vă sugerează existenţa unei alte persoane interesate de aceleaşi probleme. Conversaţia duce la invitaţie, începând cu activităţi mai

mici care nu implică angajare (o cafea, o masă de prânz). Prezentaţi

109. invitaţia într-o manieră care vă va permite să atrageţi interesul celeilalte persoane, poate prin sugestia că aţi putea face ceva, „cândva". Un răspuns pozitiv înseamnă că este de acord, un răspuns neutru semnificând „mai încercaţi şi altă dată".

110. O dată stabilită relaţia cu o altă persoană, următoarea fază implică un contact personal continuu pentru ca ambele părţi să ştie că nici una dintre ele nu şi-a pierdut interesul pentru cealaltă; păstrând legătura, permiteţi noii prietenii să se dezvolte.

111. Exerciţii

112. Există foarte puţini sihaştri adevăraţi, dacă mai există. Parţial, succesul
este datorat aptitudinii de a cultiva şi dezvolta relaţii valoroase cu ceilalţi. Relaţiile interpersonale reale, apropiate se adaugă bogăţiilor vieţii şi oferă un sprijin de valoare în momentele grele. De exemplu, s-a constatat că sprijinul social este o variabilă semnificativă când vine vorba de sprijinul care trebuie acordat persoanelor suferinde.

113. Auto-evaluarea

1. Vorbind la modul general, preferaţi să fiţi în mijlocul oamenilor sau singuri? în ce situaţii preferaţi să fiţi singuri? în ce situaţii preferaţi să vă aflaţi în mijlocul oamenilor?

2. Ce anume îi atrage pe alţi oameni la voi?

3. Ce anume le displace?

4. Care dintre activităţi vă fac să vă simţiţi jenaţi: atunci când cunoaşteţi o persoană nouă, când participaţi la o petrecere, ţineţi o prelegere în faţa unui grup de persoane, puneţi o întrebare unui străin, purtaţi o conversaţie cu cineva în termeni mai profunzi, învăţaţi o persoană apropiată să facă ceva nou, sau când vă apropiaţi mai intim de cineva?

5. Care dintre cele de mai sus - sau altă alegere personală a voastră

- vă deranjează cel mai mult? De ce credeţi asta?

6. Descrieţi pe scurt ultima dată când v-aţi simţit jenaţi într-una din situaţiile de mai sus. Ce aţi simţit? Eraţi conştienţi de sentimentele celorlalte persoane implicate? Cum aţi putea să faceţi faţă mai bine acestei situaţii?

7.

8. Teme

1. Gândiţi-vă la cinci situaţii când ar trebui să vă prezentaţi unei persoane noi (de exemplu: un angajat nou, cineva care abia s-a mutat in apropiere) şi, în fiecare caz scrieţi cinci formule diferite de prezentare pe care le-aţi putea adopta, de exemplu: „Bună, eu sunt Jane Doe. Cred că nu ne-am mai întâlnit" sau „Bine ai venit in zona noastră. Eu sunt John Smith!".

2. Pe parcursul săptămânii următoare, prezentaţi-vă unei persoane necunoscute şi începeţi o conversaţie. Utilizaţi întrebări cu final deschis, împreună cu aptitudinile pe care le-aţi învăţat la capitolul dedicat empatiei (capitolul VIII). Descrieţi această situaţie în bloc-notes-ul vostru. Includeţi numele, persoanele, subiectele discutate, reacţia persoanei şi ce părere aţi avut despre discuţie.

3. Să presupunem că aţi întâlnit o persoană pe care doriţi să o cunoaşteţi mai bine. Pe baza primelor voastre impresii, notaţi întrebările pe care le-aţi putea folosi pentru a iniţia o conversaţie, a o susţine, a schimba subiectul sau pentru a căuta o ieşire elegantă m ce sunte*' nerăbdători să ajungeţi la următoarea întâlnire.

4. Dacă vă pasă de alţii înseamnă că trebuie să puneţi şi întrebări personale. Mulţi oameni se intimidează în această situatie întrucât ei cred că este un amestec în treburile lor, dar nu este adevărat - oamenilor le place să vorbească despre sine. Relaţia pe care o veţi avea cu respectiva persoană depinde de întrebările pe care le puneţi. In bloc-notes-ul vostru notaţi câteva întrebări pe care le-aţi

putea pune pentru a vă cunoaşte mai bine colegii de serviciu, un partener de afaceri, tovarăşul de viaţă sau chiar un prieten.

5. Faceţi o invitaţie cuiva cunoscut (la o cafea, la masă etc.) în bloc-notes-ul vostru descrieţi reacţia persoanei la invitaţia asupra careia aţi căzut de acord şi dacă întâlnirea a avut succes.

6. Pastraţi o listă a persoanelor pe care le contactaţi săptămânal - cunoştinţe, prieteni şi rude. Sunteţi mulţumiţi de natura acestor legături? Dar despre frecvenţa lor? Sunt persone de care aţi dori să fiţi mai apropiaţi? Există relaţii de care nu sunteţi mulţumiţi? Ce puteţi face pentru a schimba natura acestor relaţii nesatisfăcătoare?

7.

8. PARTEA a IV-a

9. DOMENIUL ADAPT ABILITA TIl

10. /

11. Acest domeniu al inteligenţei emoţionale se referă la capacitatea voastră de a percepe şi de a reacţiona la o gamă largă de situaţii dificile. Reuşita în acest domeniu înseamnă că puteţi înţelege problemele şi puteţi găsi soluţii eficiente care să vă permită să faceţi faţă conflictelor din cadrul grupului vostru social şi de la locul de muncă.

12. CAPITOLUL XI

13. Soluţionarea problemelor

14. „Nu găsirea soluţiei este o piedică, ci identificarea problemei."

Soluţionarea problemelor

15. G.K. Chesterson, 1935

16. DEFINIŢIE:

17. Aptitudinea de a identifica şi de a defini problemele împreună cu generarea şi implementarea unor soluţii potenţiale şi eficiente. Soluţionarea problemelor are mai multe faze şi include capacitatea de: (1) a sesiza o problemă şi de a vă simţi încrezător şi motivat pentru a-i face faţă în mod eficient; (2) a defini şi formula problemele cât mai clar cu putinţă (exemplu: strângerea unor informaţii relevante); (3) a genera cât mai multe soluţii cu putinţă (exemplu: brainstorming); (4) a lua decizii de

18.

19. implementare a uneia dintre soluţii (exemplu: cântărirea elementelor pro şi contra pentru fiecare soluţie şi alegerea celei mai bune dintre ele.); (5) a evalua rezultatele soluţiei implementate; şi (6) de a repeta acest proces dacă problema se menţine. Soluţionarea problemelor este asociată cu un comportament conştiincios, disciplinat, metodic şi sistematic în abordarea problemelor. Această aptitudine este de asemenea legată de dorinţa de a face tot posibilul pentru a confrunta problemele şi a le evita.

20. Susan, o adolescentă de 15 ani, talentată din punct de vedere artistic, avea probleme la matematică. Putea ajunge la răspunsul corect dacă se străduia din răsputeri dar, de cele mai multe ori, renunţa după una-două încercări. Pe de altă parte, colega ei de clasă, Betty, mai tăcută şi în aparenţă mai puţin sigură pe ea, era mai stăruitoare. Ea încerca o posibilitate şi apoi alta şi alta, fără să se dea bătută. Dacă până la urmă vedea că încercările dădeau greş, trecea la următoarea opţiune - apela la cineva care era în măsură să o ajute. Betty avea o listă de persoane pe care se putea baza să o îndrume pe drumul cel bun, explicându-i conceptele într-un mod pe care ea îl putea înţelege.

21. Peste 10-15 ani este posibil ca Betty să aibă mai mult succes în profesia pe care şi-o va alege, datorită modului de abordare în rezolvarea problemelor. Remarcaţi că una dintre calităţile ei, comună majorităţii persoanelor cu un nivel ridicat al EQ, este aptitudinea de a cere sfatul şi de a apela la experienţa altora. Aspectul cheie nu este acela de a ridica mâinile în semn de predare şi de a ruga o altă persoană să soluţioneze problema în locul vostru, ceea ce v-ar crea dependenţă, ci acela de a cere sprijin din diverse surse care vă pot ajuta să ajungeţi la propria concluzie.

22. Şase paşi pentru soluţionarea problemelor

23. Niciodată nu a fost mai importantă concentrarea asupra soluţionării
problemelor. Peste tot, la locul de muncă, şefii îşi roagă subalternii să vină la ei cu soluţii convenabile, gata de a fi implementate. O economie

24.

25. competitivă cere ca noi să putem fi în stare să soluţionăm problemele
şi nu să le culegem sau să le raportăm. Această cerinţă, dacă o putem îndeplini, ne face mai independenţi. Printre pionierii metodelor de soluţionare a problemelor sociale se numără psihologii Thomas D'Zurilla şi Arthur Nezu. Aceştia au publicat zeci de studii de cercetare care demonstrează că dacă oamenii sunt mai bine pregătiţi în ceea ce priveşte soluţionarea problemelor, aceasta poate influenţa în mare măsură capacitatea lor de a face faţă problemelor în orice domeniu al vieţii: muncă şi carieră, finanţe şi proprietăţi personale, sănătate şi comportament, relaţii şi familie.

26. Ei au definit problemele ca fiind un singur eveniment limitat în timp, cum ar fi să pierzi avionul sau să suferi de o boală acută; o serie de evenimente similare sau legate de acestea cum ar fi să faceţi faţă unui şef autoritar, sau unei fiice care încalcă mereu regulile; sau, pe termen ceva mai lung, evenimente de genul: cum ar fi să faceţi faţă unei dureri cronice, singurătăţii sau plictisului.

27. Data viitoare când vă aflaţi în faţa unei probleme, priviţi-o ca pe o provocare ce trebuie depăşită, ca o ocazie de care puteţi profita. De fiecare dată când puteţi trece peste o problemă, mergeţi mai departe. Dacă veţi ţine minte următorii paşi, vă veţi îmbunătăţi capacitatea de soluţionare a problemelor, căpătând totodată experienţa necesară:

28. ***Menţionaţi situaţia***: Examinaţi problema descriind-o cât mai clar şi realist cu putinţă. încercaţi să o priviţi şi din punctul de vedere al altor persoane, pentru a vă asigura că perspectiva proprie este cea corectă;

29. ***Generaţi alternative***: Gândiţi-vă la cât mai multe soluţii şi moduri de abordare posibile. Aceasta este ca o şedinţă de brainstorming şi unele dintre ideile voastre nu vor fi relevante. Nu vă faceţi probleme. în acest stadiu nu vă evaluaţi ideile - lăsaţi-le doar să se formeze. Şi iarăşi, gândiţi-vă la modul cum alte persoane consideră că s-ar putea soluţiona aceeaşi dilemă.

30. ***Evaluaţi fiecare alternativă:*** Când toate opţiunile vă sunt clare în minte sau, şi mai bine, pe hârtie, luaţi-le pe fiecare în parte şi cântăriţi ceea

Domeniul adaptabilităţii

31. ce ar putea fi posibilele rezultate. Construiţi priorităţi, de la cea mai
favorabila la cea mai puţin favorabilă opţiune.

32. ***Alegeţi opţiunea cea mai bună***: Acum este momentul hotărâtor
recunoscând riscurile implicate. Nimeni nu poate prezice succesul sau eşecul unui anumit curs pe care l-aţi dat unei acţiuni cu o certitudine de
100%. Veţi câştiga încredere ştiind că v-aţi asumat un risc şi aţi acţionat pe baza unor informaţii strânse în mod serios şi procesate analitic.

33. ***Implementarea soluţiei:*** Insistaţi fără a vă împiedica de aspecte de genul
„ce ar fi dacă..." sau „poate că ar trebui să...". Poate va trebui să faceţi modificări pe parcurs, dar rezistaţi tentaţiei de a vă întoarce din drum şi de.a porni din nou de la zero. Mai acordaţi o şansă strategiei pe care aţi ales-o. Amintiţi-vă cât de greu v-a fost să vă hotărâţi asupra acestei strategii comparativ cu celelalte. Aşa încât felicitaţi-vă că aţi depăşit încurcăturile indeciziei.

34. ***Evaluaţi rezultatul:*** Evaluaţi dacă soluţia voastră a rezolvat problema.
Dacă da, grozav. Dacă nu, luaţi totul de la capăt.

Domeniul adaptabilităţii

35. „ ^ acumısă vedem cum funcţionează aceste tehnici când sunt puse m practică. Linda, o tânără plăcută şi plină de personalitate se afla aproape de obţinerea certificatului de asistentă medicală, dar s-a decis in ultimul moment să intre în armată şi să se pregătească să devină ' medic. Deşi era conştientă de lipsa pregătirii de specialitate, era ' preocupată de o multitudine de aspecte şi avea o minte pătrunzătoare şi isteaţă. De fapt, după ce a intrat în armată a avut chiar necazuri, deoarece
se împotrivea mereu monotoniei şi rutinei rigide din armată. „Dar de ce trebuie să curăţăm saltelele de trei ori pe zi?" întreba ea. „De ce nu le curăţăm o dată pe zi şi pe urmă să le ambalăm în plastic. Pe urmă ne putem apuca şi de alte treburi!" Superiorii săi considerau aceste sugestii de bun simţ, drept lipsă de subordonare, ceea ce a determinat-o pe Linda să treacă la marină, pe care a considerat-o mai pe gustul său.

36. După un timp, Linda s-a căsătorit cu Jack, care era şi el în marină,
Ii plăcea să spună despre el că este altfel decât colegii lui - capete seci

Domeniul adaptabilităţii

37. 152

38. pline de rutină-ceea ce era destul de adevărat. De fapt, aprecia soluţiile
novatoare ale soţiei sale la orice aspecte cotidiene şi îi recunoştea calităţile superioare de negociator. Jack era mai mult decât încântat să o lase pe ea să conducă, în timp ce el îşi îmbunătăţea calităţile personale, pregătindu-se să treacă de la sistemele radar la alte forme de computerizare.

39. Când şi-a dat demisia din marină pentru a-şi întemeia o familie, Linda a devenit preocupată de faptul că bugetul familiei a scăzut brusc. Nu i-a spus nimic în mod direct lui Jack care era îndrăgostit de îndatoririle sale militare. Cu toate acestea, ea a început în mod subtil să-i sugereze posibilitatea de a se angaja în viaţa civilă. Cuplul locuia în California, la Silicon Valley şi ştia că Jack ar fi putut să facă relativ uşor această tranziţie.

40. După naşterea celui de al doilea copil al lor, Linda s-a angajat să lucreze cu o jumătate de normă pentru Crucea Roşie, organizând clinici ambulatorii pentru donarea de sânge la sediul diverselor societăţi. Foarte curând, în minte i-a răsărit un plan. Peste tot pe unde se ducea, discuta cu o mulţime variată de angajaţi şi conducători de firme întrebându-i tot ce-i venea în minte în legătură cu firmele lor. După ce s-a închis una din clinicile ambulatorii, ea a mai rămas un timp la bufetul firmei, un loc unde oamenii erau încântaţi să stea de vorbă cu un vizitator atât de interesat. Cu timpul, a cercetat şi a clasificat zeci de firme din domeniul calculatoarelor.

41. într-o zi, Jack, care nu bănuia nimic despre aceste activităţi, a ieşit împreună cu Linda să ia masa în oraş şi a anunţat-o că ajunsese la concluzia că ar fi inteligent din partea lui să încerce să se reorienteze în carieră. Fără să scape momentul favorabil, Linda şi-a scos bloc-notes-ul, l-a examinat şi pe baza lui amândoi au discutat mai multe seri. Din fericire, Linda avea acel talent interpersonal de a mânui totul fără a supăra ego-ul soţului ei. Din contră, acesta a fost flatat şi încântat că ea îi economiseşte atâta timp de cercetare, alergătură şi îndoieli. în foarte scurt timp şi-au limitat căutările la un număr de trei firme despre care Linda credea că se potrivesc foarte bine personalităţii şi calităţilor lui. Jack a încercat la toate trei şi până la urmă a obţinut serviciul visurilor lui - şi ale Lindei.

42.

43. *Domeniul adaptabilităţii*

Exteriorizaţi, vizualizaţi şi simplificaţi

44. Pentru a trage o concluzie, să analizăm ***exteriorizarea, vizualizarea şi simplificarea,*** cele trei reguli pentru soluţionarea problemelor, formulate de Marvin Levine, autorul cărţii „Effective Problem Solving" ***(Soluţionarea eficientă a problemelor).***

45. ***Exteriorizarea*** implică prezentarea informaţiilor cu care lucraţi. Notaţi aspectele sau desenaţi un grafic pentru a defini relaţiile mai complexe. în acest fel veţi avea în faţa voastră toate elementele.

46. ***Vizualizarea*** ar putea cuprinde faptul că vă imaginaţi parcurgând
diverşi paşi necesari pentru a face faţă unei probleme, înainte de a-i parcurge efectiv sau vizualizând rezultatul unei posibile soluţii. O variantă a acestei tehnici s-a dovedit a fi foarte utilă în sprijinirea sportivilor profesionişti şi de talie olimpică, l-am pus să-şi repete în minte aspectele cele mai provocatoare şi obişnuite ale sportului practicat şi să-şi creeze o imagine mentală clară despre ei şi despre obţinerea unor rezultate de vârf, evitând jucătorii din opoziţie şi înscriind goluri sau marcând puncte. Acest lucru îl pot face oriunde şi oricând - în autobuzul echipei în drum spre stadion sau când se duc la culcare cu o seară înainte de meci. Pregătindu-vă să întâmpinaţi obstacolele pe măsură ce acestea se ivesc, veţi fi mai bine pregătiţi pentru ceea ce se întâmplă în realitate.

47. în fine, ***simplificarea*** implică şi descompunerea problemei în cele mai elementare componente ale sale. Dacă vă concentraţi pe informaţiile cele mai relevante, menţinându-vă la un nivel cât mai concret şi specific cu putinţă, chiar şi cea mai mare dificultate poate fi uşor de soluţionat.

48. Cum funcţionează acest lucru în practică? Să o luăm de exemplu pe Darlene, o femeie de 32 de ani care îşi dorea un serviciu atrăgător. Ofertele apărute în ziarul local nu-i erau de prea mare ajutor, aşa încât a parcurs procesul exteriorizare/vizualizare/ simplificare, în primul rând a pus pe hârtie cât mai în detaliu ce fel de serviciu şi-ar fi dorit. Apoi a analizat problema din diverse puncte de vedere, luând în consideraţie ce alte posturi ocupase înainte şi ce i-a plăcut sau nu la aceste posturi. Acest exerciţiu a ajutat-o să identifice ce anume i-a oferit cea mai mare satisfacţie în viaţa de serviciu şi în cea personală.

49. După aceea, a început să se gândească la toţii colegii săi, foşti şi actuali, dar şi la prieteni şi cunoştinţe. Unii dintre aceştia erau vizibil mai mulţumiţi decât alţii de serviciul pe care îl aveau şi a încercat să analizeze de ce se întâmpla acest lucru. Apoi, s-a gândit la ceea ce au spus (sau ar fi putut spune) alte persoane despre ea, din poziţiile pe care le ocupau. Oare amintirile şi percepţiile ei erau pe aceeaşi lungime de undă cu ale celorlalţi? Le considera oare drept fericite şi împlinite?

50. După aceea, Darlene a încercat să se imagineze în postura diferitelor meserii care o interesau. A parcurs integral toată gama de meserii care implicau în mare măsură interacţiunea cu alte persoane, meserii solitare, altele care necesitau aptitudini tehnice pe care le poseda sau pe care le-ar fi putut dobândi, meserii care implicau munca statică de birou sau deplasări pe teren şi chiar meserii pe care ar fi putut să le desfăşoare la domiciliu.

51. Din toată această căutare, a învăţat că era în primul rând interesată de o muncă ce implica un caracter creativ şi mai puţin de ceva de ordin pur tehnic. îi plăcea să lucreze cu alte persoane şi nu-i plăcea să fie legată de un birou.

52. Şi, dintr-o dată, a apărut din senin o temă surprinzătoare şi neaşteptată: era cea mai fericită şi mai în largul său atunci când gătea.

53. Oare putea fi considerat gătitul o meserie? Desigur, şi putea fi chiar analizată. A făcut o listă a fiecărei poziţii asociate cu industria alimentară şi cu alimentaţia publică, descriindu-leîn detaliu. S-a gândit la CV-ul său şi la cum s-ar prezenta într-un interviu precum şi la experienţele trecute care aveau relevanţă pentru fiecare tip de meserie în parte. După ce a făcut o listă cu toate elementele pro şi contra, a ales câteva care i se păreau mai atrăgătoare: un curs de pregătire pentru poziţia de ajutor de bucătar la un restaurant, funcţionar la o bucătărie detestarea unui producător din industria alimentară şi o poziţie similară la o firmă de servire la sediu din domeniul alimentar. A desfăşurat o muncă amplă de cercetare, a vizitat biblioteca din localitate şi şi-a făcut relaţii în cele trei domenii de activitate, a citit o grămadă de reviste de profil, a contactat pe oricine avea vreo idee în aceste domenii şi a făcut vizite la potenţialii angajatori. în timp, cunoştinţele şi entu-

54. ziasmul ei au dat roade: a fost angajată de un restaurant local şi în scurtă vreme a devenit indispensabilă întregii operaţiuni.

55. In acest caz, sfatul nostru este să învăţaţi din experienţele lui Darlene. Problemele sunt evenimente normale, făcând parte din viaţa de zi cu zi. Fiecare trece prin ele aşa încât nu le puneţi la suflet prea tare şi nici nu vă închipuiţi că sunteţi singurii vizaţi. Persoanele care reuşesc să rezolve cu succes problemele cu care se confruntă sunt cele care consideră că problemele sunt de fapt provocări ce trebuie depăşite sau experienţe din care se poate învăţa ceva care va conduce la progres şi putere. Abordând în mod pozitiv şi accentuând asupra soluţiilor, restul paşilor implicaţi vor deveni mult mai simpli, uşor de aplicat şi mai eficienţi.

56. Exerciţii

57. Aşa cum s-a văzut, soluţionarea problemelor este asociată cu un

58. comportament conştient, disciplinat, raţional, metodic, sistematic şi

59. perseverent. Elementul cheie este dorinţa de a face tot ceea ce îţi stă în

60. puti
nţă în faţa îndoielilor şi adversităţilor-de a confrunta problemele
nu de a le evita. '

61. Dar oamenii care îşi rezolvă cu succes problemele mai posedă şi alte două capacităţi: prima este ***intuiţia,*** cunoscută popular drept presimţire sau impresie. Trucul nu este acela de a merge orbeşte pe ceea ce vă spune intuiţia sau să-i acordaţi prea mult credit, ci să 0 analizaţi mtr-un mod logic şi realist. De fapt, intuiţia poate fi un semnal de avertizare timpurie pentru identificarea problemelor care nu au apărut inca ci doar se întrevăd. Dacă puteţi recepţiona aceste semnale aproape subliminale - pentru ca apoi să le examinaţi în mod pragmatic şi metodic, în loc să le treceţi cu vederea, considerându-le lipsite de importanţa - veţi avea un punct de pornire atunci când va trebui să faceţi faţă problemei în sine.

62. De asemenea, soluţionarea cu succes a problemelor este sprijinită şi de ***inventivitate*** - capacitatea de a găsi căi noi, de â vizualiza problema apărută şi de a găsi soluţii alternative prin brainstorming. Totuşi, ca şi intuiţia, inventivitatea trebuie să fie moderată de un calcul

63.

64. la rece al tuturor riscurilor implicate în aceste moduri neobişnuite de abordare.

65. Una peste alta, persoanele care reuşesc să rezolve problemele au un avantaj vital deoarece ele pot identifica obstacolele care îi împiedică în împlinirea obiectivelor din domeniul familial, social sau profesional şi reuşesc să le depăşească datorită unei combinaţii de mijloace intuitive şi logice. Cei care nu au aceste capacităţi, deseori nu reuşesc să zărească obstacolul până când acesta nu iese la iveală - sau, dacă îl recunosc, se demoralizează şi se tulbură. Aceste persoane nu pot identifica în mod corect problema până când aceasta nu „îi dărâmă", blocându-le dorinţa de a obţine ceea ce doresc.

66. Auto-evaluarea

1. Scrieţi în bloc-notes-ul vostru o problemă cu care v-aţi confruntat săptămâna trecută.

2. Descrieţi această problemă fie ca o problemă de ordin tehnic (respectarea termenului de predare a unui buget, decizia cu privire la alegerea unei poliţe de asigurare) sau ca o dificultate interpersonală (ceva care a afectat o relaţie de acasă, de la serviciu sau o situaţie de natură socială).

3. Descrieţi cum aţi încercat să rezolvaţi problema.

4. Rezultatul a fost pozitiv sau negativ?

5. Notaţi în bloc-notes-ul vostru etapele descrise mai sus cu privire la soluţionarea problemelor: sesizarea existenţei problemei şi a sentimentelor de încredere şi motivaţie în vederea soluţionării sale în mod eficient; definirea şi formularea sa în mod clar prin culegerea informaţiilor relevante; generarea unor soluţii multiple prin gândire creativă şi brainstorming şi cântărirea elementelor pro şi contra pentru fiecare soluţie în parte, alegând-o pe cea mai bună, urmată de implementarea sa şi evaluarea rezultatelor obţinute. Ulterior, scrieţi dacă aţi parcurs fiecare etapă şi dacă da, cum aţi procedat în mod concret.

6. Care a fost preţul pe care l-aţi plătit dacă aţi sărit peste una dintre etape? Sau rezultatul a fost totuşi pozitiv?

7.

8. Amintiţi-vă dacă aţi utilizat intuiţia şi inovaţia pentru a determina
care e[st]e soluţia problemei; este posibil să fi sărit o etapă atunci cand aţi utilizat aceste capacităţi.

9. In ce mod aţi încercat să analizaţi problema dintr-o nouă per- M
spectivă?

10. Pe lângă utilizarea unei metode logice, secvenţiale pentru generarea unor soluţii posibile, aţi cerut şi părerea altor persoane pe măsura ce vă veneau în minte, chiar dacă păreau a fi sau nu adecvate sau aplicabile?

11. Aţi fost atenţi la presimţiri, impresii, instincte, curiozităţi sau la un
12. Şaselea s,m^ı'' dre P' indici < timpurii cu privire la problemă sau
soluţia sa?

13. Dacă situaţia este astfel, cum aţi calmat aceste presimţiri prin supunerea lor unei evaluări realiste?

14. Chiar dacă problema pare să fie legată de locul de muncă, aşa cum se mtampla de cele mai multe ori, a fost amplificată sau înrăutăţită de problemele personale?

15. Dacă aşa stau lucrurile, cum aţi abordat problemele? Rezultatul a tost pozitiv sau negativ?
16. Dacă rezultatul a fost negativ, scrieţi cum aţi putea aborda aceste probleme cu succes, utilizându-vă capacitatea de empatie independenţă, construire a relaţiilor interpersonale şi de manifestare a caracterului asertiv.

17. Teme

1. în următoarea săptămână fiţi pe fază în ceea ce priveşte problemele
care apar şi utilizaţi informaţiile câştigate prin propria evaluare pentru a soluţiona mai bine problemele - reamintiţi-vă că problemele sunt în general un amestec de elemente tehnice şi interpersonale.

2. în fiecare seară utilizaţi întrebările de auto-evaluare de mai sus pentru a evalua modul cum aţi abordat problema şi îmbunâtăţiţi-vă
modul de abordare astfel încât în decursul timpului veţi deveni mai abili în soluţionarea problemelor.

18. CAPITOLUL XII

19. Testarea realităţii

20. „Toată teoria este gri dar copacul de aur al vieţii de zi cu zi este veşnic."

21. JOHANN WOLFGANG VAN COETHE, 1 808

22. DEFINIŢIE:

Testarea realităţii

23. Capacitatea de a evalua corespondenţa dintre ceea ce s-a întâmplat şi existenţa obiectivă. Testarea realităţii implică acordarea pe aceeaşi lungime de undă cu situaţia imediată. Este capacitatea de a vedea lucrurile în mod obiectiv, aşa cum sunt ele în realitate, mai degrabă decât cum ne-am dori

24. sa fie sau după cum ne temem de ele. Testarea acestui nivel e corespondenţă implică o cercetare în vederea identificării unor dovezi ob.ective pentru a confirma, justifica şi susţine sentimentele, percepţiile şi gândurile. Accentul cade pe prag- , matıSmı obiectivitate, gradul de adecvare a percepţiilor voastre şi a autenticităţii ideilor şi gândurilor voastre. Un aspect important al acestei componente implică capacitatea de concentrare atunci când încercaţi să evaluaţi şi să faceţi faţă situaţiilor pe măsură ce apar. Testarea realităţii este asociata cu lipsa de retragere din lumea exterioară, o „acordare" la situaţia imediata precum şi luciditate şi claritate în procesele de percepţie şi gândire.

25. In termeni mai simpli, testarea realităţii este capacitatea de a percepe în mod adecvat situaţiile, atunci când apar.

26. !edi P ? Pe h01ı Dıııah ıı 2âmbi lui R ° v i c e p r e -

27. Dinah T "u" răSP„nSe 13 z5mbel •oh- Doamne - se gândi
28. Dinah - nu-i place de mine. Asta îmi mai lipsea acum Cred că am
29. făcu. eu ceva care a deranja,-olCe mă facî Mă simt groază atu d cand oamenii nu mă plac!"

30. Nivelul de testare a realităţii al lui Dinah era compromis de sentimentele de frică nejustificate. Dinah nu era în stare să judece în mod

31. u?dfrt,v n,erac!iu rile saie cu Roxanne-™ p-w
32. „a ? penCuloase- - «.'<*• -ai obiectivă şi mai analitică, ar f, recunoscut că Roxanne nu avea nici o problemă cu ea
c. mai degrabă era preocupată de propriile sale probleme.

33. Fiţi obiectivi

34. Din mai multe motive, meseria unui ofiţer de poliţie nu este uşoară
Una dintre prmcipa.ele provocări este aceea de a se confrunta cu W martor, a, unu, accident de maşină şi care redau trei versiuni radical

35. în realitÎe SP,e eVenımeMı lă5ând Poliı*" s3 d«idă ce s-a întâmplat

36. Acelaşi fenomen apare în fiecare zi în orice interacţiune umană. O veche zicală surprinde foarte bine acest lucru „Orice aspect pe lumea asta are trei feţe: a mea, a ta şi adevărul". Când suntem implicaţi într-un eveniment, cât de aproape ajungem să percepem aspectele aşa cum se desfăşoară ele, în loc să le colorăm cu temerile, dorinţele şi prejudecăţile noastre precum şi cu o mulţime de emoţii defensive sau ofensive? A face diferenţa dintre felul cum sunt lucrurile în realitate şi cum ne temem sau sperăm noi să fie este esenţa testării realităţii.

37. Cum parcurgem această sarcină necesară? Ea implică căutarea unor dovezi obiective care să confirme, să justifice şi să susţină gândurile şi percepţiile voastre. Totodată, testarea realităţii este capacitatea de a „citi" situaţiile cu acurateţe pentru a înţelege ce se întâmplă. La nivelul său cel mai complex, ne permite să păşim în curentul emoţional şi al relaţiilor de putere din cadrul unui grup, modificarea alianţelor politice şi a obligaţiilor care par a se manifesta sub suprafaţă. Testarea realităţii ne permite să ne racordăm la o situaţie, rămânând într-o perspectivă mai largă şi corectă, fără a visa cu ochii deschişi sau a avea fantezii în exces. Aceasta ne permite să ne concentrăm pe modalităţile de a face faţă problemelor care apar şi de a ne păstra emoţiilor sub control, necolorate de diverse iluzii.

38. Oamenii cu o capacitate puternică de testare a realităţii văd lumea din jurul lor într-o manieră clară, obiectivă. Aceştia recunosc problemele rapid, atunci când ele există şi pot percepe ocaziile atunci când ele apar. Cei care au aptitudini mai slabe în domeniul testării realităţii, fie „stau ascunşi cu capul în nisip" pentru a evita problemele cu care este posibil să se confrunte sau pot vedea (şi mări) doar riscurile şi în consecinţă nu sunt capabili să beneficieze de ocaziile care apar.

39. Să nu vă fie teamă de ce-i mai rău...

40. Să vedem acum ce rol joacă testarea realităţii într-unul sau două scenarii. în primul rând, ne vom opri la Bob şi Neil, în timpul pauzei de cafea la Acme Industries. Bob este furios pe noul director: „Tipul ăsta nu este unul de-al nostru! Habar nu are ce se întâmplă aici. L-au

41. paraşutat de la Philadelphia. Nu ştiu ce să cred despre el dar sunt de părere ca se cam grăbeşte. Este aici de două luni şi întoarce totul cu un Jn s"s- Toate modificările astea mă cam scot din sărite. Mi-am „pieptanat CV-ul şi încerc să-mi găsesc altceva, dar nu prea îmi convine. Im. place serviciul ăsta şi Dumnezeu mi-e martor că am nevoie de el. Am o ipoteca imensă şi habar nu am cine ar putea să-mi plătească aceasta hangara. Tu ce părere ai?"

42. Neil, după ce a auzit toate astea, îi răspunde: „Nici eu nu ştiu mare ucru despre directorul general, dar am prieteni la Philadelphia şi ei au spus ca tipul părea să fie destul de corect. Nu-mi fac deloc atâtea probleme De ce m,-aş face? Departamentul meu este profitabil iar moralul este bun aşa meat consider că nu se vor atinge de el. Nu cred că au fost probleme cu evaluarea mea din punct de vedere profesional, aşa încât nu văd de ce m-ar da afară? Se poate întâmpla orice; poate vrea să îşi aducă proprii oameni Dar sunt aici de ceva vreme şi dacă vor să scape de mine trebuie

43. caulfre °A re7mpensă Pe măsură- A«*t lucru îmi va permite să-mi caut altceva. Am lucrat pentru Frontier timp de patru ani, aşa încât ştiu că

Domeniul adaptabilităţii

44. Tf me Viaţa Poate merge înainte, N,am stat „cu capul în nisip" dar

45. cred ca încă mai am un viitor aici.'Nu vreau să stric ceva pierzând timpul
ca sa-mi tac probleme in mod inutil. Pot face faţă unei schimbări fără să

46. ZtST aTemnîa t; 6Ste mai mult decât o ocazie- De faP*' bilele astea mă simt chiar bine şi liniştit."

47. Cum consideraţi capacitatea lui Neil de a testa realitatea? Părerile-ui sunt bine gândite, bine argumentate şi bazate pe o evaluare pragmatică ce pare să fie susţinută de dovezi - nici departamentul şi nici postul sau nu sunt în pericol. Este dispus să lucreze cu noua

48. încTez^or r- Ş7menîionează să rămână un angajat de valoare, fiind aST ca,daca este necesar, va putea reuşi, în egală măsură, să

49. n nlh TI 51 m Parte- NU Tl deranje32ă Perspectiva schimbării și probabil că va continua să funcționeze la fel de eficient ca și înainte.

50. Pe de alta Parte, Bob a început să dea frâu liber unor fantezii pline
de teama, avand o atitudme catastrofică fără un motiv real şi asta nu este decât de natură sa-i mărească nivelul de stres, ceea ce îi va influenţa
capacitatea de a-şi desfăşura activitatea în mod eficient, lucru care ar putea duce în final la concedierea sa.

Domeniul adaptabilităţii

51. 162

52. ...Dar nici nu vă îmbătaţi cu apă rece

53. în cazul lui Bob, teama nejustificată se interferează cu capacitatea sa de a-şi evalua situaţia în mod lucid. Dar alţi oameni a căror capacitate de testare a realităţii nu este grozavă, se reped la polul opus, adoptând o atitudine naivă, în ciuda evidenţei crescânde că în realitate situaţia nu este chiar aşa de roz.

54. Această reacţie nu este nicăieri mai pregnantă decât în dragoste. Dragostea este oarbă şi în multe relaţii (mai ales la început) ambii parteneri se auto-zugrăvesc în termeni ideali - ca în acest monolog al lui Anne, în ceea ce îl priveşte pe noul său prieten: „Ştiu că o să ziceţi că nu sunt în toate minţile, dar chiar îl iubesc. S-a schimbat, serios că da! Am încredere în el şi ştiu că dragostea mea a însemnat ceva. E adevărat, obişnuia să fie într-un anturaj prost, dar la ce v-aţi aştepta dacă ţineţi cont că a fost plimbat de la un orfelinat la altul şi a mai fost şi chestia aia cu drogurile. Dar nu lua decât o doză şi nici nu ştia ce se află acolo. Acum, a mai trecut timpul şi a mai crescut. Ştiu totul despre celelalte femei - nişte ciudate, ca aceea care a rămas însărcinată, dar asta s-a întâmplat cu mult timp în urmă, şi..." Dar de ce să mai continuăm? Evident, capacitatea de testare a realităţii pe care o are Anne trebuie îmbunătăţită.

55. Chiar dacă încercaţi să întăriţi o relaţie (sau să transformaţi o relaţie dificilă într-una normală), evaluarea gravităţii unei probleme sau aprecierea beneficiilor unei ocazii care se iveşte, precum şi cântărirea situaţiei aşa cum este ea în realitate este crucială pentru succes - însă dacă aţi interpretat eronat informaţia pe care aţi primit-o din mediu, aveţi un dezavantaj de la început.

Domeniul adaptabilităţii

56. Exerciţii

57. O „citire" clară, fără clipire, a mediului vostru, conduce la succes deoarece aduce o dată cu ea capacităţi de identificare şi abordare a problemelor precum şi recunoaşterea şi crearea unor ocazii.

Domeniul adaptabilităţii

58. O testare fină a realităţii vă mai permite să recunoaşteţi şi climatul emoţional al unui grup şi modul de manifestare a relaţiilor de putere. Este complementară conştiinţei emoţionale de sine care vă oferă

Domeniul adaptabilităţii

59. sTmtud '? -'empera,ura '""'ioarj-; testarea realităţii vă permite sa masuraţi „temperatura exterioara".

60. Auto-evaluare

Domeniul adaptabilităţii

1. Deşicele două exemple din capitol - cel privitor la Neil si celălalt

61. relSi careT 7 '*mk ^ »

Domeniul adaptabilităţii

62. Ave de J , M apropie mai mult de vostru?

63. Ave,, deseor, temer, în ceea ce priveşte o anumită situa,ie' Sau

Domeniul adaptabilităţii

64. sunteţi mai tentaţi să prezentaţi realitatea în roz?

65. . Auto-evaluaţi-vâ pe baza întrebărilor care urmează, dând ca
66. fec P ve« Una Urmii,0arele varla" <* «.t ***de obicei*** sau

67. spune tn^mod^ 3 feed;ba*u' P'"> * la alte persoane vă
spune in mod consecvent dacă modalitatea în care interpretati o

Domeniul adaptabilităţii

68. SI" ST6 0bi„IVâ; fealiS,5? reZo„abilă?de avanSardăî

69. Sar1-a,,ii Să :ă indi„ tendin,a să evi,a,i

Domeniul adaptabilităţii

70. amăsar/1 J m'™™l™ti problemele? să face[i din ,ân,ar

71. lendinia'f, " transP'raI"le P6"'™ nişle (leacurif să aveji

Domeniul adaptabilităţii

72. tendinţa de a gândi catastrofic?

c. vi se spune deseori că fluieraţi pe întuneric? că visaţi în roz?

Domeniul adaptabilităţii

73. ***(2)*** Dunrt r6a aCord f Vă Un pUnCta J P entru Secare răspuns de

74. ***llZZ*** 7***ZZT*** H) pentm ■—4 w> -*■* ■

75. La întrebările (b) şi (c) acordaţi-vă un punctaj de (+2) pentru ***rar***

76. (pentru ***uneori,*** (-1) pentru ***de obicei*** şi (-2) pentru ***frecvent***

Faceţi un total al punctelor obţinute.

Domeniul adaptabilităţii

77. este^pe d a! m u^ rpl h Că Sım(ul vostru de testare a realităţii

78. este pe drumul cel bun, in timp ce un punctaj negativ sugerează

Domeniul adaptabilităţii

79. că judecata voastra ar putea fi înceţoşată de temeri şi dorinţe

80. In blocnotes u| vostru scrieţi de câte ori vă amintiţi că aţi fost în

Domeniul adaptabilităţii

81. conjunctura de a evalua o situaţie importantă în care aveaţi un

82. cuvânt de spus (o decizie la serviciu, ceva privind copiHau un

83. grup de oameni pe care nu-l ştiaţi bine). Privind în urmă,'credeţi

84. că aţi interpretat situaţia în mod clar şi bazat pe fapte? Sau interpretarea voastră a fost prea negativă sau, din contră, prea optimistă? Reţineţi că nu ne interesează dacă rezultatul v-a fost favorabil - ci numai dacă modul vostru de gândire şi percepţie este concentrat pe ceea ce trebuie.

4. Dacă o altă persoană care este în cunoştinţă de cauză cu privire la stilul vostru v-a transmis vreun feed-back, cum a fost acesta şi cum aţi apreciat dovezile oferite?

5. Descrieţi în bloc-notes-ul vostru un episod în timpul căruia în lumina feed-back-ului primit din alte surse, credeţi că modul vostru de a înţelege o situaţie a fost total nepotrivit. Apoi scrieţi dacă această înţelegere nepotrivită s-a produs cu frică sau cu speranţă.
6. Judecând din informaţiile adunate din întrebările de mai sus, modul vostru de testare a realităţii, este de obicei la ţintă? negativ? pozitiv?

85. Teme

86. Amintiţi-vă cum să construiţi diagrama ABCDE, consultând din nou capitolul II.

87. îmbunătăţirea modului vostru de testare a realităţii depinde de două aptitudini: cea de a identifica monologurile interioare iraţionale care vă înceţoşează judecata logică precum şi cea de a disputa şi dezbate aceste monologuri pe măsură ce apar.

1. Analizând episodul identificat la numărul 5 de la auto-evaluare, ce fel de monolog interior vă trecea prin minte? Scrieţi-I şi notaţi cum puteţi disputa şi dezbate această gândire neclară.

2. Pe parcursul săptămânii următoare, atunci când sunteţi chemaţi să soluţionaţi o situaţie la locul de muncă (fie o problemă, fie o ocazie favorabilă) remarcaţi dacă stilul vostru de gândire vă conduce către o tendinţă catastrofică şi plină de teamă sau o reacţie tip „cap-în-nisip". Apoi disputaţi şi dezbateţi monologul interior care vă împinge către una dintre cele două extreme. Făcând acest lucru, vă veţi dezvolta o atitudine pragmatică, bazată pe constatarea dovezilor. Dar fiţi atenţi la o ultimă obiecţie: unii oameni nu excelează în testarea realităţii deoarece le lipseşte

3.

4. independenţa. Deşi pornesc de la început cu o imagine clară privind ceea ce se întâmplă, le lipseşte încrederea care vine o dată cu independenţa şi în consecinţă trebuie să apeleze la alţii care să evalueze situaţia pentru ei. Dacă nici aceştia nu excelează

5. mm't Ti ^ perSoana în cauză ar Putea fi influenţată de punctele lor de vedere eronate.

3.

4.

6. Când ajungeţi acasă de la Serviciu nota^ în bloc-notes-ul vostru

7. situaţia de la locul de muncă, gândurile voastre iniţiale, unele dmtre elementele care au fost disputate, dezbătute sau înlăturate şi care a fost ultima evaluare pe care aţi făcut-o situaţiei Repetaţi aceste exerciţii, de data aceasta concentrându-vă asupra unu. aspect care se ridică între voi şi o altă persoană - fie tovarăş de viaţă, părinte, copil sau prieten apropiat.

8. CAPITOLUL XIII

9. # Flexibilitatea

10. „ Varietatea dă farmec vieţii."

11. WILLIAM COWPER, 1 785

12. DEFINIŢIE:

13. Capacitatea de a vă adapta emoţiile, gândurile şi comportamentul la situaţii şi condiţii schimbătoare. Această componentă a inteligenţei emoţionale se aplică capacităţii dumneavoastră generale de adaptare la circumstanţe nefamiliare, neaşteptate şi dinamice. Persoanele flexibile sunt agile, sinergetice şi capabile de a reacţiona la schimbări fără rigiditate. Aceşti oameni se pot răzgândi când dovezile

Domeniul adaptabilităţii

14. arată că se înşală. Sunt în general deschişi spre diverse idei, orientări şi moduri de a acţiona, arătând toleranţă faţă de ele. Capacitatea lor de a-şi modifica gândurile şi comportamentul nu este arbitrară şi nici neobişnuită, ci mai degrabă în conformitate cu feed-back-ul schimbător pe care îl primesc din mediu. Indivizii cărora le lipseşte această capacitate tind să fie rigizi şi încăpăţânaţi. Se adapteză greu noilor situaţii şi nu ştiu să profite de situaţiile noi.

15. La începutul anilor '80, Mary se angajase la un centru pentru sănătate mintală şi era mulţumită. Companionul ei apropiat şi instrumentul de încredere era o maşină de scris IBM Selectric - cea cu bila rotitoare - care cântărea în jur de o jumătate de tonă şi nu se strica niciodată, indiferent de cât de intens era folosită. Mary se obişnuise cu această maşină şi simţea că aceasta îi permitea să-şi îndeplinească sarcinile - ceea ce, în acea perioadă şi loc, era adevărat.

Domeniul adaptabilităţii

16. Până la urmă însă, organizaţia a decretat că maşinile de scris electrice erau depăşite şi au introdus ultima inovaţie în domeniul biroticii: procesorul de texte. Şeful lui Mary era încântat. Mary nu era. După săptămâni întregi de rugăminţi şi încercări de a o convinge, şi-a luat adio de la maşina ei de scris pentru a trece la noul aparat.

17. Curând, spre surprinderea ei, Mary s-a familiarizat cu procesorul de texte. Recunoştea că încercase să se agaţe de trecut şi că procesorul de texte îi uşura într-adevăr munca. A continuat să dactilografieze încă un an, până când au apărut computerele personale. Compania a achiziţionat câte unul pentru fiecare angajat, prevăzut cu un program numit MultiMate. încă o dată, şeful lui Mary era într-al nouălea cer. Şi din nou, Mary era dezamăgită - dar luând lecţiile necesare, a deprins noi aptitudini. însă când Word Perfect a fost introdus pe piaţă, iar şeful a anunţat că toată lumea avea să treacă la acest program înjcepând cu marţea următoare, Mary şi-a acordat două zile în week-end pentru a se hotărî şi luni şi-a prezentat demisia.

18. Atât ea, cât şi instituţia care o avusese ca angajat timp de atâţia ani au pierdut ceva de valoare în aceste circumstanţe nefericite. Mary

s-a întins atât cât i-a permis plapuma, nemaiputându-se adapta în

19. continuare (în mod ciudat, este posibil ca Mary să se fi putut acomoda
cu Word Perfect şi cu numeroşii săi succesori într-un alt mediu. în cazul în care ar fi luat-o de la început într-un alt centru, ar fi avut perspective noi şi ar fi fost mai deschisă la posibilitatea unei schimbări).

20. Nu vă daţi bătuţi

21. Bill Gates s-a arătat întotdeauna entuziasmat în privinţa noilor tehnologii şi a potenţialului lor de a ne uşura traiul. Dar unii oameni au uitat că, în privinţa Internetului, Gates a fost în mod evident pesimist, încercând să încetinească procesul.

22. Corporaţia Microsoft examinase problema Net-ului mai demult, dar ajunsese la concluzia că nu va avea o valoare practică până în anul 2010. Era o investiţie interesantă pe termen lung, dar evolua prea lent şi părea să ofere în principal atracţii „de umplutură", precum filme la cerere (pe care oamenii le puteau viziona deja prin transmisii de cablu şi satelit).

23. Apoi, un proaspăt absolvent de colegiu, Marc Andreeson, împreună cu „veteranul" în domeniul industrial, Jim Clark, au creat Netscape, care simplifica şi accelera în mod spectaculos accesul la Internet. Dintr-o dată, Microsoft părea că a rămas în urmă în privinţa unei tehnologii noi, de vârf.

24. Iar Microsoft, în ochii publicului, însemna Bill Gates, care, în cadrul
a numeroase conferinţe, arborase o poziţie care acum părea dificilă. El era „căpitanul" Microsoft, iar „căpitanii" de modă veche din domeniul industrial se scufundau, de regulă, alături de „corăbiile" lor. în cel mai bun caz, ar fi găsit unele moduri de a ieşi din dificultate şi a-şi apăra poziţia - pentru că cel mai neinspirat lucru pe care îl poate face un lider ar fi să-şi modifice public orientările. A fi inconsecvent este mai rău decât a te înşela; acest lucru ar putea fi interpretat ca slăbiciune şi ezitare sub presiunile exercitate.

25. Dar ce a făcut Gates? A transformat o corporaţie multi-miliardară.
De ce? Pentru că Gates a fost şi rămâne mai preocupat de succes decât de ceea ce cred oamenii despre el. Este guvernat de viziunea

Domeniul adaptabilităţii

26. viitorului şi de aceea continuă să aibă succes în timp ce alţii au eşuat.

Liderii de succes nu îşi pun orgoliul mai presus de ţeluri, evoluează o dată cu vremurile şi nu se tem să-ţi modifice poziţia dacă este necesar.

27. Aşa cum, pe viitor, vor face angajaţii de succes din orice domeniu.

Adolescentul de astăzi se poate aştepta la schimbări de carieră - nu numai de locuri de muncă, ci de carieră - de şase ori înainte de a ieşi la pensie. Multe dintre posibilităţile de angajare ale zilei de mâine nici nu există încă. Copiii noştri vor face lucruri pe care nici nu ni le imaginăm, schimbându-şi şi îmbunătăţindu-şi aptitudinile în permanenţă.

Domeniul adaptabilităţii

28. Flexibilitatea poate fi învăţată

29. Flexibilitatea presupune aptitudinea de a vă auto-antrena pentru a reinterpreta situaţii neaşteptate, care la început pot inspira teamă sau nesiguranţă. Acestea variază de la cele pur şi simplu supărătoare (dădaca îşi aminteşte subit că are de rezolvat o problemă presantă în altă parte) până la cele majore,,care presupun schimbări în stilul de viaţă (un cuplu decide să aibă un copil pentru simplul motiv că soţul conduce o afacere la domiciliu. Apoi, în luna a şaptea a sarcinii soţiei, viitorul tată primeşte o slujbă care implică absenţe îndelungate. în acest caz, flexibilitatea este cea care va face întreaga diferenţă dintre o piedică inevitabilă în calea fericirii conjugale şi un nou început pentru familie).

30. Flexibilitatea reprezintă totuşi o formă extremă a instinctului domestic - devenim excesiv de ataşaţi de moduri familiare de a gândi şi a acţiona. Acest lucru se poate schimba, cu toate că nu fără o rupere de vechile obiceiuri şi o periodă de readaptare. Gândiţi-vă la ceva la fel de simplu ca a dormi fără pernă sau cu o pernă ortopedică, de formă diferită. La început, va părea ciudat, ceea ce va fi interpretat ca disconfort. Timp de câteva nopţi, este posibil să nu vă puteţi relaxa. Apoi vă veţi simţi mai bine, iar gâtul şi umerii înţepeniţi se vor dezmorţi. Ţineţi minte de asemenea că tehnica ABCDE prezentă în capitolul al II-lea vă poate ajuta să depăşiţi şabloanele comportamentale dure şi neproductive.

31.

32. Apropo, aşa cum ştiu toţi părinţii, copiii sunt deseori cei mai consecvenţi în obiceiurile lor, tânjind după produse McDonalds până la excluderea totală a celorlalte alimente, strâmbând din nas în faţa a tot ceea ce seamănă cu o legumă şi refuzând să se apropie de orice alt restaurant. Un mod de a aborda această problemă este să-l priviţi pe capriciosul consumator ca pe un critic gastronomic şi să transformaţi meniurile pregătite acasă sau ieşirile la restaurant în ocazii de a încerca şi evalua cu severitate şi alte mâncăruri. Există şanse mari ca McDonalds să rămână în topul preferinţelor, dar exerciţiul deschide căi noi şi, cu puţin noroc, veţi ajunge să puteţi strecura pe parcurs şi câteva legume în meniu. Tot în acest timp, veţi dezvolta flexibilitatea copilului dumneavoastră.

33. Fiţi deschişi la schimbare

34. în total, componenta flexibilă a inteligenţei emoţionale se referă la
aptitudinea generală de a ne adapta la circumstanţe nefamiliare,

neaşteptate şi fluide. Oamenii flexibili reacţionează la schimbare fără rigiditate, sunt deschişi şi toleranţi faţă de idei, orientări şi moduri diferite de a acţiona şi pot face faţă cu uşurinţă solicitărilor multiple şi priorităţilor schimbătoare.

35. Reţineţi totuşi că flexibilitatea nu este acelaşi lucru cu impulsivitatea. Persoanele impulsive reacţionează în mod arbitrar, fără să se gândească suficient, mai degrabă decât să răspundă unor informaţii noi şi valide. în contrast, cei cărora le lipseşte flexibilitatea sunt refractari faţă de ideile noi şi incapabili să se adapteze. Aceste persoane se agaţă de comportamente vechi în situaţii noi, chiar dacă acţiunile lor sunt în mod clar insuficiente şi lipsite de efect.

36. Ţineţi minte de asemenea că flexibilitatea se leagă de testarea realităţii. Dacă nu vă puteţi evalua mediul în mod clar, veţi întâmpina greutăţi în perceperea noilor semnale care ar trebui să vă conducă la reacţii potrivite. Un fotbalist pe post de fundaş, de exemplu, ar trebui să fie extrem de flexibil. El ar putea avea un anumit plan în minte când mingea este preluată de adversari, dar trebuie să se abată de la el dacă

37. acţiunea se desfăşoară după alte coordonate. Dacă rămâne fidel planului dinainte stabilit, indiferent de ceea ce se întâmplă pe teren, ar fi sortit eşecului.

38. Exerciţii

39. Persoanele flexibile sunt capabile să facă faţă cu uşurinţă solicitărilor
multiple, priorităţilor schimbătoare şi modificărilor rapide. Mai ales în mediul afacerilor din ziua de azi, această aptitudine este importantă pentru succes deoarece vă permite să profitaţi de informaţii noi imediat cum apar, să vă adaptaţi la schimbări pe măsură ce acestea au loc şi să reacţionaţi la schimbarea ordinii priorităţilor.

40. Oamenii cărora le lipseşte flexibilitatea continuă să abordeze comportamente vechi în situaţii noi, în care acestea se pot dovedi lipsite de eficienţă şi efect. Resping ideile noi şi, nefiind capabili să se adapteze la schimbări, sunt nepregătiţi atunci când sunt necesare modalităţi noi şi diferite de a acţiona. Ca urmare, ocaziile de a avea succes le scapă printre degete.

41. Auto-evaluare

1. In bloc-notes-ul vostru, notaţi un număr de activităţi fixe pe care le desfăşuraţi cu regularitate pe parcursul unei zile.

2. Variaţi vreodată aceste activităţi? Dacă da, cât de des? Faceţi acest lucru ca răspuns la noi informaţii? Dacă da, de ce?

3. Notaţi trei lucruri pe care aţi dori să le modificaţi în cadrul acestor activităţi.

4. In ce mod credeţi că ar dori partenerul de viaţă, prietenii, colegii, superiorii să vă vadă schimbându-vă? V-a sugerat cineva să faceţi un astfel de gen de schimbare?

5. La momentul oportun, întrebaţi pe oricare din persoanele enumerate la întrebarea precedentă unde consideră că vă aflaţi pe axa rigid-flexibil.

6. Dacă aţi putea schimba un singur lucru în legătură cu propria persoană, care ar fi acesta?

7. Concentrându-vă asupra acestei schimbări, cum aţi acţiona? Cine v-ar putea ajuta s-o realizaţi? Ce ar face această persoană?

Flexibilitatea

8.

9. Cum credeţi că v-ar afecta această schimbare viaţa?

10. Răspundeţi la următoarele întrebări cu întotdeauna, de obicei, uneori, ocazional, rar sau niciodată :

a. Când luaţi masa, comandaţi aceleaşi feluri de mâncare?

b. Faceţi (sau nu faceţi) anumite lucruri minore numai pentru că v-ar putea aduce ghinion?

c. Aveţi tendinţa de a vă supăra din cauza unor lucruri mărunte, precum faptul că nu aţi reuşit să vedeţi un film pe care doreaţi să-l vedeţi?

d. Au ceilalţi tendinţa de a vă considera „omul din umbră"?

e. Sunteţi genul de persoană căreia îi place să ştie fiecare lucru la locul său, fie acasă, fie la locul de muncă?

f. Evitaţi să încercaţi lucruri noi?

11. Acordaţi-vă (-4) pentru ***întotdeauna,*** (-2) pentru ***de obicei,*** (0) pentru
uneori, (+2) pentru ***ocazional,*** (+4) pentru rar şi (+6) pentru ***niciodată.***

12. Dacă punctajul este negativ, ar trebui să observaţi dacă sunteţi suficient de flexibil; iar dacă este pozitiv, vă puteţi considera probabil o persoană flexibilă.

13. Teme

14. Amintiţi-vă cum să trasaţi diagrama ABCDE, revenind la capitolul al
II-lea.

15. Flexibilitatea este construită pe o fundaţie dublă: un puternic simţ
al realităţii şi capacitatea de a vă descurca în situaţii stresante, aşa cum sunt ele prezentate în capitolul următor. în acest punct, este recomandabil să vă revizuiţi testarea realităţii - pentru că dacă nu puteţi evalua ce se întâmplă în mediul dumneavoastră, veţi avea dificultăţi în a vă adapta reacţiile la noi informaţii. De exemplu, schimbările economice care vă afectează locul de muncă nu pot fi ignorate sau greşit interpretate. Dacă nu le observaţi, nu veţi putea să vă faceţi noi planuri care vă vor permite să vă căutaţi un loc de muncă mai stabil.

16. Alt punct cheie al flexibilităţii este conştiinţa de sine, care vă permite să înfruntaţi temerile nefondate (în mod tipic, griji legate de

17.

18. pierderea controlului sau de faptul că sunteţi privit de sus) şi monologuri
interioare dăunătoare. Dacă puteţi identifica şi manevra aceste impedimente, flexibilitatea dumneavoastră va creşte.

1. La finele fiecărei zile, notaţi în bloc-notes-ul vostru o situaţie în care, privind retrospectiv, consideraţi că nu aţi fost suficient de flexibili - de exemplu, dacă aţi refuzat să schimbaţi o poziţie sau nu v-aţi mişcat suficient de repede. Utilizând diagrama ABCDE, înregistraţi-vă propriul monolog care vă sabotează din interior. După mai multe zile, veţi observa apariţia unei anumite tendinţe. Poate majoritatea temerilor voastre se concentrează pe faptul că aţi putea pierde controlul - puteţi fi criticaţi sau să faceţi greşeli. Dacă aşa stau lucrurile, concentraţi-vă pe aceste categorii, utilizând diagrama pentru a disputa şi dezbate acest monolog. în acest fel, veţi fi gata să urmăriţi alte situaţii pe măsură ce acestea apar şi veţi putea judeca în ce măsură eforturile voastre au determinat o modificare a comportamentului vostru. Dacă nu, mai încercaţi să vă reanalizaţi monologul interior pentru a găsi ceva ce ar fi putut să vă scape. După care dezbateţi şi disputaţi din nou noile constatări.

2. In următoarele câteva zile şi săptămâni, când observaţi că vă

comportaţi într-o manieră mai puţin flexibilă, faceţi un efort să găsiţi noi căi de a face faţă acestor situaţii. Poate veţi reuşi de prima dată sau poate veţi constata că monologul interior trecut revine la suprafaţă, încercând să vă blpcheze drumul. Dacă aşa stau lucrurile, notaţi-vă în bloc-notes şi reîncepeţi o nouă rundă de dezbateri şi dispute. Există posibilitatea să fiţi nevoiţi să faceţi acest lucru pentru că îmbunătăţirea flexibilităţii necesită practică şi răbdare - mai ales dacă doriţi să faceţi lucrurile cum trebuie de la bun început şi să reacţionaţi la orice insucces iniţial, devenind chiar mai rigizi şi autocritici. Continuaţi! Până la urmă, eforturile voastre vor fi recompensate.

3. Fiţi conştienţi că ceea ce la început ar putea părea flexibilitate poate de fapt să reprezinte o Jipsă a caracterului asertiv. Similar, ceea ce la prima vedere poate părea o manifestare a asertivităţii

19. poate fi de fapt o lipsă de flexibilitate. Amintiţi-vă de faptul că a avea un caracter asertiv înseamnă să aveţi puterea de a vă apăra drepturile, exprimându-vă şi susţinându-vă gândurile, sentimentele şi comportamentul. Dar dacă veţi continua să apăraţi o poziţie în ciuda primirii unor informaţii raţionale şi valide care vă neagă poziţia, deveniţi cu adevărat inflexibili şi lipsiţi de asertivitate. Dacă cedaţi prea frecvent la dorinţele altora, nu înseamnă că sunteţi flexibili, ci lipsiţi de caracter asertiv. în bloc-notes, folosiţi diagrama ABCDE pentru a evalua dacă monologul interior şi comportamentul vostru în anumite situaţii sunt flexibile/lipsite de caracter asertiv, sau au caracter asertiv/inflexibilitate.

4. Ori de câte ori vă consideraţi ca fiind inflexibili, străduiţi-vă să fiţi mai deschişi către idei şi modalităţi noi de a face unele lucruri. Mai târziu, în aceeaşi zi, scrieţi concluziile voastre şi succesele înregistrate.

20.. •

21. PARTEA a V-a

22. DOMENIUL ADMINISTRĂRII STRESULUI

23. Acest domeniu al inteligenţei emoţionale se referă la capacitatea voastră de a rezista stresului fără a ceda, a pierde controlul sau a dispera. Succesul din acest punct de vedere înseamnă că sunteţi în general persoane calme, prea puţin impulsive şi rezistaţi bine când vă aflaţi sub presiune. La locul de muncă aceste calităţi sunt vitale dacă în mod obişnuit aveţi lucrări cu termene de predare exacte sau trebuie să faceţi faţă mai multor cereri. în familie aceste calităţi vă permit ca simultan să vă ocupaţi şi de casă dar şi de sănătatea propriei voastre persoane.

24.

25. >■

26. <u>CAPITOLUL XIV</u>

27. Toleranţa la stres

28. „Nu putem face absolut totul."

29. VIRCIL, 70-19 Î.H.

30. DEFINIŢIE:

31. Capacitatea de a rezista unor evenimente potrivnice şi unor situaţii stresante fără a ceda, făcând faţă în mod activ şi pasiv stresului. Această aptitudine se bazează pe: (1) capacitatea de a alege modalitatea de a acţiona pentru a face faţă stresului (a avea resursele necesare, eficienţa şi capacitatea de a găsi metodele potrivite), ştiind ce este de făcut şi cum trebuie făcut. (2) o dispoziţie optimistă atât în ceea ce priveşte experienţele noi şi schimbarea în general cât şi

33. în ceea ce priveşte capacitatea personală de a depăşi cu succes o anumită problemă care se iveşte şi (3) un senti-ment că puteţi controla sau influenţa situaţia stresantă, rămânând calmi şi păstrând controlul.

34. Toleranţa la stres include şi un repertoriu de răspunsuri adecvate la situaţii stresante. Acestea sunt asociate cu capacitatea de a fi relaxaţi şi stăpâniţi pentru a face faţă cu calm dificultăţilor fără a vă lăsa copleşiţi de emoţii puternice. Oamenii care au o toleranţă bună la stres tind să facă faţă crizelor şi problemelor în loc să cedeze sentimentelor de neajutorare şi de deznădejde. Anxietatea care apare de cele mai multe ori atunci când această componentă nu funcţionează în mod adecvat are un efect supărător asupra performanţelor generale deoarece contribuie la slăbirea puterii de concentrare, creează dificultăţi în luarea deciziilor precum şi probleme de ordin somatic, cum ar fi tulburările de somn.

35. Kevin, desemnat pentru o zi drept responsabilul parcului de automo-
bile, este la capătul puterilor.

36. „Nu ştiu cât am să fiu în stare să mai rezist în această situaţie" - îi spune el amicului său, Lawrence. „Am două proiecte majore de predat până la finele lunii. Partenerul meu este bolnav, aşa încât toate dosarele lui mi-au fost date mie spre soluţionare. Sandy tocmai a plecat la Detroit să stea cu mama ei - pentru iarăşi Dumnezeu ştie ce. în cazul acesta, mai trebuie să mă ocup şi de cei doi copii. Şi, colac peste pupăză, tocmai am aflat că Darlene are o problemă legată de capa-citatea de a învăţa. Nu e nimic serios, dar va avea nevoie de cineva care să o ajute şi ştii cât de mult costă aşa ceva."

37. Lawrence dă din cap compătimitor. „Chiar ai multe pe cap" spune el. „Nu ştiu cum ai să reuşeşti să faci faţă."

38. „Am un secret", spune Kevin, „Nu mă opresc din drum. Mă doare ceafa îngrozitor. Mă trezesc la ora 2 dimineaţa, cu gândul la ce am de făcut şi nu mai pot adormi la loc. Uneori aproape că nu mai pot respira.

39.

40. A, şi să nu uit să-ţi spun, m-am dus la doctor. Mi-a spus că încă sunt
viu, nu am probleme cu inima şi plămânii, sunt în regulă. Dar mi-a spus că sunt stresat rău de tot şi aici are dreptate."

41. Kevin a fost înţelept că s-a dus să-şi consulte medicul - ceea ce mulţi oameni nu fac şi continuă să zâmbească şi să îndure până cad răpuşi. Simptomele stresului pot într-adevăr să semene cu simptome specifice bolilor de inimă, plămâni sau tiroidă. Şi diagnosticul medicului său a fost corect: încărcătura prea mare de stres este la ora actuală una dintre cele mai obişnuite maladii. S-a dovedit că felul în care ne simţim are un impact enorm asupra funcţiilor corpului nostru - bătăile inimii, rata respiratorie şi tensiunea arterială. Pe termen lung, echilibrul emoţional are un efect circular asupra toleranţei la stres. Cu cât sunteţi mai atenţi, cu atât veţi putea face mai bine faţă loviturilor vieţii şi vă veţi simţi mai sănătoşi, atât mental cât şi fizic. Incapacitatea de a face faţă stresului poate determina de multe ori depresii, lipsa concentrării, anxietăţi, o slabă capacitate de luare a deciziilor, precum şi probleme cu somnul. Şi toate acestea, însoţite de unele simptome fizice şi mai

neplăcute, cum ar fi problemele cu respiraţia, dureri în piept, diaree, palpitaţii şi greaţă. Credem că ştim ce înseamnă stresul şi cum ne afectează el viaţa. Dar chiar dacă înţelegerea noastră este corectă, uneori ne este greu să facem ceva concret în legătură cu acest lucru din cauza programului nostru tot mai încărcat şi mai dezordonat.

42. Evoluţia stresului

43. în ultimele trei decenii, modul nostru de a înţelege stresul s-a modificat
în mod dramatic. De fapt, termenul nu provine nici din psihologie, nici din fiziologie, ci din fizică şi se referă direct la forţa mecanică ce acţionează asupra unui corp. Reacţia la acel stres s-a numit încordare.

44. Noţiunea de stres a fost mai întâi aplicată la animale şi oameni în anii '30, atunci când oamenii de ştiinţă evoluţionişti au demonstrat cum, în trecut, situaţiile periculoase determinau anumite stări ameninţătoare din punct de vedere fizic. Evenimentele exterioare sau cele care erau percepute drept periculoase obligau organismul să

45.

46. acorde un răspuns de genul „luptă sau fugi". Dacă primii oameni (sau lei, tigri, urşi) au ales să lupte, aceştia aveau, de bine, de rău, ceea ce le trebuia pentru a alunga un nepoftit. Alternativa (pentru aceştia sau pentru creaturile mai mici) era fuga.

47. Aceste răspunsuri fiziologice automate erau cruciale pentru strămoşii noştri primitivi, iar noi suntem moştenitorii lor. Dar astfel de impulsuri biologice adânc înrădăcinate pot fi astăzi pentru noi o adevărată binecuvântare. Când atât mintea cât şi trupul nostru reacţionează la un baraj de stres, rezultatele pot fi devastatoare. Desigur, reacţiile noastre sunt ceva mai variate decât cele două variante, „luptă sau fugi". în anii '60, Dr. Hans Selye a identificat ceea ce el a denumit Sindromul de Adaptare Generală - metodele noastre proprii de a face faţă evenimentelor stresante. în esenţă, el era de părere că oamenii trec prin trei etape: alarmă, rezistenţă şi epuizare. Toate acestea sunt mai mult sau mai puţin automate sau înscrise în genele noastre. Dar, conform

Dr. Selye, intervenţiile conştiente pentru o mai bună administrare a acestor trei etape poate modifica impactul lor. Aceste intervenţii stau la baza tehnicilor eficiente de toleranţă a stresului, dintre care unele sunt descrise în exerciţiile cuprinse în cadrul acestui capitol.

48. Indicatorii stresului

49. Ca şi în cazul altor componente ale inteligenţei emoţionale, primul pas-
în înfruntarea cu stresul este acela de a conştientiza acest lucru şi de a recunoaşte senzaţiile fizice şi mentale. Care dintre ele sunt valabile în cazul vostru? Este posibil să vă simţiţi încordaţi, copleşiţi sau tensionaţi; este posibil să simţiţi o tensiune în gât, spate şi umeri; sau puteţi suferi de dureri de cap, ameţeli sau respiraţie greoaie. Stilul de somn poate să sufere şi el schimbări şi pot apărea lipsa poftei de mâncare, probleme cardiace sau diverse feluri de dureri şi insuficienţe fizice.

50. Sub influenţa stresului, starea voastră de spirit se deteriorează şi
trebuie să vă luptaţi cu depresia şi anxietatea. Gândurile vi Se înscriu în mare măsură în gama: „Este mai mult decât pot suporta", „Nu mai pot", „Cum să scap şi din situaţia asta?", „Aş dori ca toate problemele mele să dispară", „Chiar nu poate face nimeni ceva să mă ajute?"

51.

52. în ceea ce priveşte comportamentul, stresul este de obicei evident atât pentru persoanele care suferă de pe urma acestuia, însă şi pentru un observator ager. Atunci când sunteţi sub presiune probabil că nu puteţi sta liniştiţi. Vă plimbaţi de colo-colo, vă frământaţi mâinile sau vi le treceţi prin păr. La polul opus al acestei stări se află tendinţa de a privi în gol, de a sta tolănit ore întregi în faţa televizorului sau de a vă băga devreme în pat, unde staţi şi vă uitaţi la tavan.

53. Dacă staţi puţin şi reflectaţi asupra acestor reacţii sumbre şi mai notaţi orice alte stări pe care le-aţi avut-senzaţii fizice, stări emoţionale, gânduri obişnuite şi acţiuni observabile-veţi putea avea o imagine mai clară a propriului vostru profil în cazul în când sunteţi supuşi stresului.

54. Păstraţi-vă speranţele

55. Toleranţa eficientă la stres serveşte drept măsură de prevenire, ajutân-
du-ne să ne protejăm de creşterea tensiunii arteriale, boli cardio-vasculare şi ulcer. Aceasta implică un întreg repertoriu de răspunsuri potrivite la situaţii care vă pun la încercare. Este capacitatea de a fi calmi şi relaxaţi pentru a face faţă dificultăţilor fără a vă lăsa purtaţi sau afectaţi de emoţii puternice. Aceasta vă va permite să urmăriţi şi să controlaţi problemele una câte una, în loc să vă lăsaţi cuprinşi de panică. Aşa cum am văzut, alternativele sunt foarte puţin atractive.

56. James O. Jackson, redactor-şef şi editor al revistei ***Time*** este unul dintre puţinii profesionişti care posedă un admirabil prag pentru stres. Natura profesiunii sale îl pune în faţa unui baraj întreg de sarcini de ultim moment şi totuşi el reuşeşte să se concentreze, să asimileze cantităţi vaste de informaţii în câteva ore şi să redacteze articole scrise într-un mod atrăgător. în tot acest timp, el reuşeşte să-şi păstreze cumva simţul umorului, are timp pentru problemele altora şi face faţă comportamentelor excentrice şi colegilor frânţi de oboseală, cu o stăpânire de sine de invidiat. Cum face asta? După cum susţine chiar el, „mi-a fost de ajutor faptul că am fost crescut în New Mexico unde singurul stres este importat în urma vizitelor făcute de texani, de cei din New York şi din California". Conform celor susţinute de el, cheia

57. este aceea de a rămâne în limitele propriilor competenţe. Aceasta înseamnă să fiţi siguri de ceea ce puteţi face, faceţi totul cât mai bine cu putinţă şi procedaţi astfel încât nimeni şi nimic să nu vă împingă într-o stare de furie care nu este necesară. Conform părerii lui Jackson, mai importantă este păstrarea speranţei şi a perspectivei: „Ce va însemna totul peste 100 de ani sau peste 100 de zile sau 100 de ore?" Şi cu un spirit tipic auto-dezaprobator, scoate în evidenţă valoarea leneviei, deoarece „oamenii comozi găsesc modalităţi rapide şi uşoare de a-şi rezolva problemele." Şi toate acestea veneau de la un om care a condus birouri de presă la Bonn şi Moscova, cel care a fost primul jurnalist american care i-a luat un interviu lui Mihail Gorbaciov, a scris un roman de spionaj şi în timpul liber îi place să se ocupe de grădinărit la casa sa de vară din Massachusetts.

58. Formulele lui Jackson se concentrează pe trei elemente cheie: capacitatea de a planifica o acţiune pozitivă în vederea limitării şi stăpânirii stresului; capacitatea de a menţine o atitudine pozitivă în faţa unor schimbări bruşte şi a unor experienţe negative; şi capacitatea de a simţi că deţineţi controlul sau măcar că puteţi avea o minimă influenţă asupra evenimentelor care pot induce stresul.

59. Nu fiţi propriul vostru inamic

60. Sentimentele determinante ale stresului sunt deseori „scuturate" de

diagrama ABCDE descrisă în capitolul al II-lea precum şi de monologurile pe care le aveţi cu propria voastră persoană şi care vă sabotează din interior. Este foarte uşor să daţi unei situaţii o tentă catastrofală, folosind expresii de genul „îmi este imposibil să fac acest lucru". Păreri dezor-donate ca acestea vă garantează menţinerea unui cerc vicios în care stresul funcţionează la turaţie maximă. Este dificil - dacă nu chiar imposibil - să abordaţi adevărata cauză externă a propriilor sentimente de stres chiar dacă nu reuşiţi mai întâi să le ţineţi sub control.'

61. Să ne întoarcem la Kevin, şoferul cel stresat şi să-i examinăm diagrama ABCDE. Evenimentele care activează situaţia sunt clare: jonglează cu două proiecte, colegul său de serviciu este bolnav, ceea ce îl obligă să jongleze şi mai mult; soţia lui a plecat din oraş pentru a

62. rezolva o criză de familie; şi fiica sa a fost diagnosticată cu o afecţiune
legată de capacitatea de a învăţa. După aceea, el descrie consecinţele: se simte încordat, anxios şi copleşit. Nu ştie încotro să se îndrepte; nu poate dormi din cauza temerilor pe care şi le face pentru sănătatea sa.

63. Cel puţin Kevin a fost inteligent şi s-a dus la un doctor care l-a sfătuit să se ferească de stres. Un început bun - dar acum trebuie să examinăm părerile care conduc spre senzaţia de copleşeală pe care o simte Kevin. Dacă va ceda stresului, va avea necazuri. Va încerca să-şi amâne rezolvarea problemelor, dar fără succes. Le va da la o parte în încercarea de a se odihni puţin, dar nu se va putea odihni. Aşa încât - conform scenariului nostru optimist - să zicem că el examinează ce se petrece. Este tulburat, dar va face faţă. Soţia sa nu l-a părăsit, şi problema fiicei sale a fost identificată la timp. Dezbătând şi risipind aceste probleme cu adevărat serioase, poate categoric să găsească o modalitate de a le face faţă.

64. In primul rând, îşi stabileşte priorităţile. Serviciul nu se va dezintegra dacă el îşi ia puţin timp liber pentru binele familiei şi sănătăţii sale. Astfel, se decide să vorbească, admiţând că este copleşit şi se consultă cu colegii să vadă dacă ar putea să împartă cu ei sarcinile suplimentare care îi revin. Se calmează şi poate pleca împreună cu colegul său de la parcul de automobile să joace o partidă de squash sau se mulţumeşte să meargă la o saună. Aceste lucruri îi fac bine şi în acest fel reuşeşte să conceapă un plan de a modifica termenele de predare a proiectelor şi de a chema înapoi un fost angajat, o persoană mai în vârstă care mai oferă periodic firmei servicii de consultanţă şi este cunoscut şi de şeful său. Pe de o parte, aceasta va mai micşora presiunea iar, pe de altă parte, Kevin se hotărăşte să-i telefoneze zilnic soţiei sale pentru a-i demonstra că-i pasă de problemele mamei sale. Apoi se gândeşte cum să procedeze pentru a face rost de bani gheaţă pentru rezolvarea problemei fiicei sale şi a-i asigura un profesor. Aceasta este o problemă mai uşor de rezolvat deoarece nu s-a atins de ceva timp de linia sa de credite şi din punct de vedere financiar stă destul de bine. Până când se întoarce soţia sa, îşi poate permite să angajeze o guvernantă pentru fiica lor, pentru a avea timpul necesar să caute un profesor potrivit. Parcurgând acest exerciţiu, panica sa se

65. reduce şi el percepe un număr de modalităţi posibile de acţiune, starea
sa de spirit se îmbunătăţeşte iar stresul - deşi încă prezent - începe să devină mai uşor de controlat. Cu puţin noroc, la următoarea examinare medicală, rezultatele vor fi mult îmbunătăţite.

66. Puteţi să vă îmbunătăţiţi rezistenţa la stres şi să dezvoltaţi ceea ce se poate numi răbdare? Bineînţeles că da. Toleranţa la stres se poate învăţa. O dată învăţată, vă oferă linişte, împăcare şi o sănătate îmbunătăţită atât pe termen scurt cât şi pe un termen mai lung. La rândul său, aceasta ne permite să devenim flexibili şi adaptabili atunci când în calea noastră apar alte probleme mai mari.

67. încercarea de a înţelege relaţia dintre evenimentele negative şi capacitatea de a le face faţă are o istorie lungă. în anul 1933, Freud postula ceea ce el numise „mecanismul de apărare", un proces puternic, inconştient, care implică represiunea internă, adânc înrădăcinată şi raţionalizarea. Dar teoriile lui Freud au fost actualizate la finele anilor '70 de către cercetătorii care credeau că, din contră, situaţiile stresante dezleagă de obicei strategii conştiente sau stiluri pe care persoanele supuse stresului le-au dezvoltat în timp pentru a le adapta propriilor lor persoane.

68. Astfel, pentru cei care doresc să facă mai bine faţă stresului, avem veşti bune. Dacă Freud ar fi avut dreptate, procesele inconştiente ar fi trebuit să poată fi probate şi descoperite prin mijloacele terapiei extensive - o perspectivă entuziasmantă. Dar dacă stresul poate fi redus (sau accentuat) - uneori instantaneu - de către persoanele implicate, în funcţie de ceea ce îşi spun şi cum se comportă, atunci starea este mult mai deschisă îmbunătăţirilor, pe bază individuală.

69. Exerciţiile care urmează vă vor ajuta să învăţaţi să faceţi mai bine faţă stresului.

70. Exerciţii

71. Dacă elaborăm răspunsuri la stres în faţa unor situaţii provocâtorare şi solicitante, întotdeauna riscăm ca experienţa emoţională a anxietăţii, panicii sau disperării să erodeze capacitatea noastră de a testa realitatea, soluţiona problemele precum şi de a ne comporta plini de încredere şi siguranţă. Simptomele noastre fizice cum ar fi cele de tensiune cronică,

72. probleme cu respiraţia ne vor epuiza sentimentele de vitalitate şi ne
vor îngreuna capacitatea de concentrare. Toate aceste slăbiciuni vor face şi mai puţin probabilă reuşita noastră.

73. Pe scurt, dacă „cedăm" în faţa unor pretenţii minime de mediu nu vom avea prezenţa de spirit, tăria sau rezistenţa de a ne comporta în mod independent şi cu caracter asertiv şi toate acestea vor submina încercările noastre de a reuşi. Cei care nu au un nivel ridicat al toleranţei la stres tind să cedeze şi să fie copleşiţi în două moduri: unii se simt agitaţi şi cu o puternică stare de anxietate, frustraţi şi îngrijoraţi, neajutoraţi şi lipsiţi de speranţă, demoralizaţi şi apatici; alţii ar putea să nu manifeste stări emoţionale deosebite, dar să aibă în schimb simptome fizice de insomnie, tahicardie, dificultăţi cu respiraţia, stări de vomă, diaree, urticarie sau dureri de cap.

74. Persoanele care au reuşit să-şi dezvolte toleranţa la stres nu mai manifestă aceste simptome, ci reuşesc să rămână calme şi să se concentreze atunci când sunt presate. Nu îşi aruncă neputinţele asupra altor persoane şi au capacitatea de a se relaxa din punct de vedere emoţional. Cei care tolerează bine stresul sunt descrişi ca fiind rezistenţi şi energici. Ei pot avea o atitudine plină de încredere în sine, o gândire clară şi o evaluare realistă a mediului în care se află.

75. Toleranţa la stres este strâns legată de succes deoarece atrage după

sine capacitatea de concentrare şi de stăpânire a „furtunilor", fără a permite
sentimentelor neplăcute sau simptomelor fizice să se interfereze cu progresul în realizarea unui obiectiv. Fără capacitatea de a tolera stresul, testarea realităţii, soluţionarea problemelor, flexibilitatea şi controlul impulsurilor se erodează. Şi dacă aceste aptitudini sunt subminate, individul devine din ce în ce mai puţin capabil să „funcţioneze" cu succes.

76. Auto-evaluarea

77. Amintiţi-vă cum trebuie alcătuită diagrama ABCDE revenind la capitolul al II-lea.

1. Gândiţi-vă la o situaţie neplăcută, solicitantă sau neaşteptată care a apărut recent la locul de muncă. Poate că e un termen limită, care apare exact când sunteţi deja copleşiţi, o promovare pe care aţi ratat-o sau chiar perspectiva de a vă pierde locul de muncă.

2.

3. în bloc-notes-ul vostru, notaţi sentimentele neplăcute pe care le-aţi avut, orice senzaţie fizică inexplicabilă care a însoţit incidentul şi în ce mod a avut de suferit munca voastră ca urmare a dificultăţilor în stăpânirea stresului.

4. Acum gândiţi-vă la o situaţie similară care s-a ivit în viaţa voastră personală, cum ar fi problemele de care v-aţi lovit în relaţia cu partenerul de viaţă, părinţii sau copiii. Şi din nou, înregistraţi-vă sentimentele, reacţiile fizice şi impactul negativ al stresului asupra relaţiilor voastre cu aceste persoane.

5. Amintiţi-vă o serie de incidente recente stresante şi notaţi evenimentul care a declanşat stresul. Observaţi dacă aceste evenimente formează un anumit tipar, care vă scoate în evidenţă zonele de vulnerabilitate la stres; respectiv, observaţi dacă acestea sunt în mare parte legate de familie sau de locul de muncă. Care dintre ele, dacă este cazul, v-a produs un sentiment de neajutorare şi incapacitate de a efectua schimbarea?

6. încă o dată, pentru aceste incidente, notaţi sentimentele şi senzaţiile fizice. Apare oare şi aici un tipar? Unii dintre noi manifestă ambele tipuri de simptome în acelaşi timp. Dacă faceţi parte din această categorie, care sunt, în cazul vostru, primele simptome ale stresului?

7. Cum faceţi faţă stresului în prezent? Menţionaţi pe o listă chiar şi acele metode care nu sunt eficiente şi pe care aţi dori să le schimbaţi.

8. La care din următoarele tehnici este mai potrivit să apelaţi: să respiraţi adânc în timp ce vă plimbaţi, să număraţi încet până la zece şi să ignoraţi problema, sperând că va dispărea, să aruncaţi greutatea pe umerii altora, să căutaţi strategii alternative, să întocmiţi liste, să lăsaţi emoţiile să iasă la suprafaţă, să faceţi exerciţii fizice, să apelaţi la alcool, tutun sau alte droguri, să meditaţi - practicând yoga sau ascultând o muzică relaxantă, să luaţi un tranchilizant sau alte medicamente?

9. Cum aţi prefera să faceţi faţă stresului pe măsură ce vă afectează şi îl înţelegeţi? în cazul vostru, care credeţi că este soluţia ideală?

10. Toleranţa la stres

11. Teme

12. Un număr de exerciţii fizice ne pot ajuta să trecem de la stările emoţionale
instabile la sentimente mai calme, mai relaxante - modificând totodată într-o anumită măsură şi răspunsurile fiziologice ale organismului nostru. Pentru a obţine un efect maxim, aceste exerciţii trebuie să facă parte din rutina noastră zilnică. Nu aşteptaţi până apare o criză pentru a apela la ele în căutarea unei rezolvări rapide-deşi două dintre ele pot fi utilizate atunci când emoţiile se acutizează. Acestea nu durează decât cinci sau zece minute - un timp relativ mic, ţinând cont de timpul pe care îl petreceţi în faţa televizorului sau bând cafele.

13. întrucât eliberează endorfine, exerciţiul are un efect puternic asupra reducerii semnelor şi simptomelor stresului. De asemenea, acesta vă binedispune, simţiţi (corect) că realizaţi în mod activ ceva constructiv, în loc să experimentaţi în mod pasiv anumite senzaţii. Veţi simţi în tot corpul o senzaţie de control - şi, mergând mai departe, veţi putea controla şi situaţia care a declanşat de la bun început stresul.

1. ***Respiraţia abdominală sau diafragmatică*** - sună ciudat la început şi într-o oarecare măsură chiar nenatural. De obicei ne umplem plămânii cu aer ridicând coşul pieptului când inspirăm şi eliberându-l atunci când expirăm. Dar această stare de fapt normală ne poate amplifica stările emoţionale. Respiraţia abdominală implică menţinerea fixă a coşului pieptului în timp ce activăm diafragma care este situată în partea superioară a stomacului, Iată cum trebuie să procedaţi:

14. Găsiţi o zonă liniştită şi mochetată, departe de orice sursă care
v-ar putea distrage. Desfaceţi-vă cămaşa sau bluza şi scoateţi-vă pantofii. întindeţi-vă pe spate şi închideţi ochii, după care puneţi-vă o mână pe piept şi una pe abdomen. Respiraţi normal şi observaţi ce se întâmplă - apoi concentraţi-vă pe schimbarea acestui tipar instinctiv.

15. Menţineţi-vă pieptul şi coastele cât mai imobile cu putinţă,
respiraţi pe nas şi lăsaţi abdomenul să se dilate şi să permită inspirarea. Expiraţi apoi uşor cu gura puţin întredeschisă. Exersând, veţi fi capabili să permiteţi abdomenului vostru contractat să

16. direcţioneze expiraţia. Repetaţi acest ciclu timp de cinci minute,
după care vă veţi simţi reîmprospătaţi, relaxaţi şi plini de viaţă. In timpul momentelor stresante, tot puteţi apela la respiraţia abdominală în timp ce staţi jos, în picioare sau chiar în mers. Dacă nu puteţi închide ochii, concentraţi-vă asupra unui obiect apropiat şi repetaţi ciclul respirator ori de câte ori doriţi.

2. ***Acupresiunea*** funcţionează pe aceleaşi principii ca şi acupunctura şi masajul Shiatsu. Un exerciţiu simplu vă va demonstra avantajele sale. Utilizând degetul mare şi pe cel arătător, strângeţi porţiunea cărnoasă dintre degetul mare şi cel arătător al celeilalte mâini. Senzaţia ar trebui să fie uşor neplăcută dar nedureroasă. Menţineţi presiunea timp de cinci secunde, repetaţi pentru mâna cealaltă şi apoi repetaţi ciclul de încă două ori. Veţi sesiza cum, încet, tensiunea scade.

3. ***Relaxarea progresivă*** a fost introdusă de psihologul Edmund Jacobsen, fiind ulterior perfecţionat de Robert Benson la Universitatea Harvard, precum şi de cunoscutul psihiatru Joseph Wolpe. S-a dovedit că, dacă acest exerciţiu este practicat zilnic, este eficient în reducerea tensiunii arteriale înalte, a sindromului de colon iritabil şi a nivelului general de anxietate. Dar este mai puţin eficient în timpul unor atacuri acute sau bruşte de anxietate, care sunt cel mai bine remediate prin mijloacele respiraţiei abdominale şi prin acupresiune.

17. Şi în acest caz, este nevoie de o porţiune liniştită şi mochetată.

Scoteţi-vă pantofii, faceţi-vă lejeri, întindeţi-vă pe spate şi închideţi ochii. Strângeţi tare ambii pumni timp de zece secunde şi concentraţi-vă asupra tensiunii din mâini. Apoi, eliberaţi încet strânsoarea şi veţi remarca o senzaţie de greutate şi căldură. Nu repetaţi acest lucru. în schimb, începeţi să vă flexaţi bicepşii şi antebraţele pe aceeaşi durată de timp. Continuaţi să vă încordaţi muşchii feţei, trecând apoi spre umeri, piept, stomac, şale, şolduri, şezut, pulpe şi picioare. Pe toată această durată, spuneţi-vă mereu că vă simţiţi din ce în ce mai relaxaţi. După ce aţi terminat, rămâneţi liniştiţi un timp şi ridicaţi-vă încet. La început, este posibil să vă simţiţi puţin ameţiţi. Acest lucru este perfect normal dar în următoarele

18.

19. câteva minute aveţi grijă să mergeţi mai atent. Un sfat: nu încercaţi aceste exerciţii în cazul în care aveţi vreo suferinţă musculară. Exerciţiile le puteţi adapta eventual stării voastre de sănătate, dar înainte de a face acest lucru, trebuie să cereţi sfatul unui profesionist în materie.

20. ***Distragerea coordonată a atenţiei*** vă ajută să combateţi stresul şi
puteţi realiza acest lucru în diverse moduri. în primul rând, încercaţi să alcătuiţi o listă a ceea ce puteţi face când sunteţi stresaţi. Simpla aşternere pe hârtie vă oferă sentimentul că aţi alcătuit o planificare, ceea ce conduce şi la apariţia unui sentiment de control. Apoi, puteţi să vă autodistrageţi atenţia când apar gândurile îngrijorătoare, înlocuindu-le cu imagini mentale plăcute şi liniştite, cum ar fi malul mării, o pădure sau deplasarea norilor. Iar dacă aţi descoperit care sunt activităţile ce accentuează manifestarea stresului, puteţi să le opriţi. De exemplu, dacă sunteţi blocaţi în trafic şi constataţi că vă uitaţi la ceas la fiecare treizeci de secunde, încercaţi să vă distrageţi atenţia uitându-vă la indicatorul de temperatură. în loc să ascultaţi postul local de radio, care transmite muzică rock şi ştiri (care vă spun ceea ce ştiţi deja - că sunteţi blocaţi în trafic), ascultaţi mai bine muzică clasică.

21. O altă metodă eficientă de a îndepărta stresul este să vă luaţi gândul pentru un timp de la griji şi să vă promiteţi că le veţi avea în vedere într-un alt moment al zilei. Faceţi o listă a grijilor voastre,

sigilaţi foaia de hârtie într-un plic şi indicaţi pe el o anumită oră. Acum, că preocupările voastre au fost date de-o parte, promiteţi-vă că nu vă veţi mai gândi la ele până la ora indicată pe plic. Când ora respectivă soseşte, redeschideţi plicul şi examinaţi-vă din nou preocupările timp de trei minute. Puneţi apoi din nou lista în plic, sigilaţi-l, scrieţi pe el o altă oră şi repetaţi procedura.

22.

23. CAPITOLUL XV

24. # Controlul impulsurilor

25. „Pot rezista la orice, mai puţin tentaţiilor."

26. OsCAR WILDE, LADY WiNOERMERE'S FAN

27. DEFINIŢIE:

28. Capacitatea de a rezista unui impuls sau unei tentaţii de a acţiona. Controlul impulsurilor atrage capacitatea de a vă accepta impulsurile agresive, de a fi stăpâni pe situaţie şi de a controla agresivitatea, ostilitatea şi comportamentul iresponsabil. în procesul de control al impulsurilor, problemele care apar sunt legate de toleranţa redusă la frustrare, impulsivitate, probleme cu controlul furiei, abuzare, pierderea autocontrolului şi un comportament exploziv şi de neaşteptat.

29.) Controlul impulsurilor

30. în urma unei prezentări pe tema inteligenţei emoţionale pe care am făcut-o în faţa unui grup de lideri în domeniul afacerilor, mai mulţi participanţi m-au abordat pentru a continua discuţia. Unul dintre ei, însoţit de o femeie ceva mai tânără, aştepta nerăbdător să ne vorbească. Când îi veni rândul, îşi începu comentariul spunând că era de acord cu aproape tot ceea ce se spusese, dar se opri mai mult asupra unei probleme. După părerea lui, eram foarte departe de esenţă în ceea ce priveşte controlul impulsurilor.

31. El însuşi era foarte impulsiv şi aşa fusese întotdeauna. Conform consideraţiilor sale, dacă nu ar fi fost aşa, nu ar fi ajuns nicăieri în viaţă. Făcu referire la milioanele de dolari pe care le făcuse şi menţionă şi alţi întreprinzători aflaţi într-o situaţie similară din punct de vedere al succesului. în cazul lor, controlul impulsurilor i-ar fi împiedicat, trăgându-i în jos. Avea în sânge deciziile luate la primul impuls; era recunoscut pentru ele şi nu era pregătit să se scuze în faţa nimănui. Şi nici nu-i era teamă să acţioneze imediat ce lua o hotărâre; nu permitea nimănui să-i stea în cale. Dacă el şi cei ca el ar fi încercat să-şi nege aceste impulsuri, ar fi însemnat să acţioneze împotriva modului lor de a fi şi ar fi ajuns nişte rataţi.

32. Din punct de vedere logic acest comentariu era interesant şi a părut că îi impresionează pe cei de faţă. Dar trebuia să-i dau o replică. Astfel, l-am întrebat dacă a pierdut vreodată o tranzacţie din cauza comportamentului său impulsiv. Bineînţeles, veni răspunsul, aşa şi merg lucrurile. Uneori câştigi, alteori pierzi. Şi atunci, l-am întrebat dacă era căsătorit şi mi-a răspuns că fusese căsătorit de trei ori.

- Ai copii?

- Da, patru.

- Şi îi vezi deseori?

- Bineînţeles, o dată la câteva săptămâni. Dar ce legătură are asta cu restul aspectelor? în orice caz, în ceea ce priveşte impulsivitatea... am vrut doar să vă informez.

33. Spunând acestea, se întoarse şi se alătură grupului care pleca.

34. După plecarea lui, tânăra care îl însoţise rămase în urmă câteva minute. Se prezentă şi spuse că era adjuncta celui care tocmai plecase.

- Ştiţi, aveţi dreptate, spuse ea, eu trebuie să lucrez cu el. Vine de dimineaţă şi începe să se ia de oricine îi stă în cale. îi pune pe toţi pe jar, toţi sunt demoralizaţi încă dinainte să-şi înceapă ziua. Vrea ca toţi să acţioneze cu aceaşi rapiditate ca şi el. îşi apără poziţia în aşa fel încât nimeni nu se poate apropia. De cele mai multe ori are dreptate, dar şi când greşeşte, o face lată. Şi acest lucru se tot repetă. Eu pot să-l ţin în frâu, dar apoi trebuie să fiu atentă să nu terorizeze restul personalului sau să-i lase în necunoştinţă de cauză cu privire la ceea ce are de gând să facă. Iar viaţa lui personală este cu totul altă poveste.

35. în cea mai mare parte lucrurile stăteau aşa cum bănuiam şi noi -
şi aşa cum aţi constatat şi voi din răspunsurile la întrebările noastre. Din fericire pentru el şi pentru firma sa, afaceristul impetuos era suficient
de inteligent sau norocos ca să fi angajat un adjunct ideal, a cărei carieră se pare că se construia în principal pe compensarea punctelor sale vulnerabile. Răbdarea şi aptitudinile sale interpersonale superioare, păstrau integritatea colectivului, în timp ce el îşi urma comportamentul în „stilul smuls". Aceasta este o combinaţie bună, atâta timp cât rezistă - deşi este discutabil cât va putea ed să ducă în spate o greutate aşa de mare. însă imaginaţi-vă cât de multe ar putea el câştiga atât în viaţa profesională cât şi în cea personală dacă ar putea fi mai puţin impulsiv.

36. Gândiţi înainte de a acţiona

37. Remarcaţi că omul nostru de afaceri din povestea de mai sus consideră
că impulsivitatea poartă tot meritul pentru succesul său - dar tulbură

apele când vorbeşte despre încredere şi acţiune conform instinctelor adevărate. Nimeni nu sugerează că un control eficient al impulsurilor implică înăbuşirea sau trecerea cu vederea a unor sentimente valoroase de curaj. Mai degrabă este vorba de capacitatea de a gândi înainte de a acţiona - respectiv de a administra în mod înţelept şi la rece o gamă largă de stări şi porniri emoţionale.

38. Ştim că oamenii au probleme în ceea ce priveşte controlul impulsurilor atunci când alţii îi descriu ca fiind nechibzuiţi, cu minţile aprinse, nerăbdători sau (în cel mai bun caz) iuţi. Aceştia au o toleranţă

39.

40. redusă de frustrare, un moment sunt liniştiţi pentru ca în secunda
următoare să devină dificili. Au tendinţa să ia decizii slabe în situaţii de presiune şi să cheltuiască banii fără socoteală. Viaţa lor amoroasă este hiperactivă dar nu se îndreaptă către o direcţie anume, deoarece nu pot susţine o relaţie pe durată mai lungă. Nu acţionează pentru realizarea propriilor interese şi se lasă duşi de impulsurile de moment. „Instinctul" la care se referea omul nostru de afaceri se constituie de fapt în esenţă în reacţii reflexe la evenimentele care au loc.

41. Prin contrast, persoanele care dispun de un control eficient al impulsurilor au în primul rând capacitatea de a gândi înainte de a reacţiona la primul impuls. Acest lucru permite suficientă capacitate mentală pentru a putea cântări alternativele şi de a evalua opţiunile astfel încât acţiunile şi expresiile lor să fie justificate şi bine gândite. Aceasta conduce la un comportament responsabil şi la decizii luate corect. Planurile făcute după o perioadă de reflecţie au întotdeauna mai multe şanse de reuşită. De fapt, cine este cel mai capabil să-şi realizeze obiectivele - cel care nu se opreşte pentru a reflecta asupra faptelor şi reacţionează imediat la orice idee sau gând care îi încolţeşte în minte, sau cel care îşi planifică în linişte faptele şi cuvintele pe care le va rosti, rămânând neperturbat chiar şi în împrejurări care îl pun la încercare? Cine va fi mai pregătit să transforme o relaţie slăbită, să trateze problemele cu clienţii nemulţumiţi sau să asculte cu consideraţie
şi respect spusele celor apropiaţi? Nu este nici un concurs, nu-i aşa? Persoanele care se antrenează pentru a avea un control mai bun al impulsurilor, păstrându-şi însă flexibilitatea şi spontaneitatea pentru a nu se împotmoli, vor rămâne calme în situaţii stresante şi vor ieşi mereu la suprafaţă, câştigând „jocul" de fiecare dată.

42. Oricând auzim despre o reacţie violentă din pricina blocajului de
trafic, ştim că avem de-a face cu o persoană care are probleme din punct de vedere al stăpânirii impulsurilor (bineînţeles, utilizarea alcoolului şi a altor droguri are un rol distrugător pentru capacitatea noastră de a ne păstra controlul). Abuzul dintre soţi şi violurile sunt printre cele mai tragice manifestări. Majoritatea greşelilor apar în mod mai puţin dramatic, ele se ivesc zilnic în viaţa majorităţii oamenilor.

44. în orice discuţie legată de controlul impulsurilor este tentant să dăm vina pe imposibilitatea de a face faţă furiei şi agresiunii. Fără îndoială că aceste sentimente şi comportamente sunt printre cele mai probabile să ne provoace mari necazuri - dar noi nu credem că vă va fi atât de dificil să vă gândiţi la împrejurări când cineva cunoscut încalcă limitele eticii profesionale şi recurge la o atitudine dură şi de intimi-dare; când o relaţie sexuală începe prea brutal; când cedăm dorinţei de a achiziţiona ceva fără un motiv solid (şi poate fără suficiente fonduri
în bancă) sau, pur şi simplu când ne asumăm un risc nepotrivit bazat pe cunoştinţe insuficiente sau luarea în considerare a beneficiilor obţinute. Ori de câte ori acţionăm fără a gândi în prealabil se poate spune că acţionăm impulsiv.

45. Cum ne putem păzi de toate acestea? Revizuindu-ne ABC-ul propriu, respectiv evenimentele activante, părerile şi consecinţele. Atunci când gândurile şi sentimentele noastre se aprind, toţi suntem susceptibili să ne comportăm impulsiv. Ni se pare că am fost criticaţi pe nedrept, aşa încât suferim. Zărim o ocazie care pare prea bună

pentru a o ignora (şi probabil este prea frumoasă pentru a fi adevărată dar ne mai gândim dacă lucrurile stau chiar aşa) şi încercăm să punem mâna pe ea cu orice preţ. Ne dorim după caz fie o răzbunare imediată fie o recunoaştere imediată. De fapt ce facem? Nu numai că acţionăm fără a gândi dar sărim de la A direct la C. Sentimentele sunt traduse în acţiune cu viteza luminii. Nu avem posibilitatea de a realiza o evaluare logică, de a gândi B-urile (părerile), ca să nu mai menţionăm D-urile şi E-urile descrise la capitolul al II-lea. în consecinţă, răspunsul nostru este instinctiv, necopt şi neadecvat, afectându-i pe cei pe care de fapt dorim să-i câştigăm de partea noastră şi procedând astfel, ne subminăm
şansele de succes în realizarea obiectivelor noastre.

46. Poarta impulsurilor

47. Vă mai amintiţi scenariul de la aeroport, când Sam s-a înfuriat şi drept
urmare a rămas la sol, în timp ce John, partenerul lui de călătorie, mult mai înţelept, şi-a atins obiectivul? Sam, şi oricine altcineva care are

48. Controlul impulsurilor

49. probleme din punct de vedere al controlului impulsurilor - are şi o „supapă de siguranţă" a emoţiilor, denumită şi „poarta impulsurilor", Iată cum funcţionează aceasta conform tehnicii ABC.

50. Ne reamintim că acele consecinţe (C) ale unui eveniment activant
(A) precum şi părerile noastre care intervin (B) se referă atât la sentimente cât şi la comportamente. Aceasta înseamnă că emoţiile noastre dau naştere unei anumite tendinţe de acţiune. Aici intervine rolul „porţii impulsurilor". Imaginaţi-vă o poartă îngustă care se închide şi deschide între sentimente şi comportamente. Dacă ea funcţionează corespunzător, sentimentele rămân îngrămădite într-un singur loc pentru o vreme. Poarta impulsurilor le opreşte. Suntem conştienţi de ele dar nu reacţionăm imediat în privinţa lor. Frustrarea, ostilitatea, distrugerea şi alte emoţii distructive sunt lăsate să se liniştească încet. Nu mai au unde să se ducă; nu mai pot trece prin poartă pentru a se acţiona asupra lor.

51. Dacă poarta impulsurilor nu funcţionează-dacă este larg deschisă
şi nu se deplasează înainte şi înapoi, ce se întâmplă? Toate aceste sentimente vin buluc, precum cumpărătorii când se fac reduceri de preţuri. Nu avem timpul necesar pentru evaluarea rezultatului probabil, pentru aprecierea şanselor ca acţiunea să reuşească sau să cântărim

preţul pe care trebuie să îl plătim pentru implementarea sa. Ne-am putea gândi sau am putea simţi că am obţinut un câştig pe termen scurt (reducerea tensiunii pe care o aduce o acţiune imediată) dar, de fapt preţul pe termen lung este dureros (din lipsa recunoaşterii costurilor
şi beneficiilor aferente).

52. Putem lucra asupra unei porţi defecte a impulsurilor, „să-i ungem
balamalele" şi să ne asigurăm că funcţionează cum trebuie? Da, putem!

- având grijă să parcurgem procedura ABC ori de câte ori este posibil. A sări de la A la C este întotdeauna greşit. Acest lucru ne dezechilibrează deoarece nu putem explora validitatea părerilor noastre. De aceea nu putem influenţa consecinţele, câştigând prin perspectivă şi prin a ne convinge să renunţăm la răspunsuri automate.

53. Şi aceasta nu se poate realiza decât luând fiecare emoţie în parte.

La începutul acestei cărţi, am arătat că EQ spre deosebire de IQ, poate fi modificat deoarece emoţiile nu sunt fixe. Ele vin şi trec şi le putem

54. supune unor procese logice pentru a le transforma în avantajul nostru.
Ele par atât de puternice şi permanente deoarece noi nu ştim cum funcţionează ele.

55. Ei, bine, iată un exemplu despre modul în care o emoţie relativ intensă poate dispărea într-o clipă. Vă aflaţi într-un lift aglomerat - oamenii sunt înghesuiţi precum sardelele. Cineva din spatele vostru se freacă de voi, nu o dată, ci de două ori. Este un fel de atingere foarte enervantă deoarece este neplăcută. Ce fel de idiot s-ar tot fâţâi aşa în astfel de condiţii? Enervarea justificată se transformă pe bună dreptate în furie şi sunteţi gata să vă confruntaţi cu agresorul - până când aruncaţi
o privire peste umăr, doar ca să constataţi că acolo se află o persoană nevăzătoare cu un baston. Ce fel de emoţii vă cuprind atunci, pe lângă cele de jenă şi ruşine?

56. Dacă v-aţi fi străduit să vă întoarceţi de la început pentru a vedea
ce se întâmplă, sau dacă aţi fi numărat până la zece, nu v-aţi mai fi simţit aşa de prost. Cât de adecvat a fost răspunsul vostru iniţial şi în ce

direcţie s-a îndreptat furia voastră? Nu a fost analizată şi nici nu aţi eliberat-o prin catharsis. Astfel, şi -alte emoţii pot dispărea sau pot fi înlocuite cu altele mai potrivite, fie ca urmare a modificării împrejurărilor sau printr-un efort conştient din partea voastră de a le face faţă corespunzător.

57. Testul „bomboană"

58. Noi toţi, în calitate de adulţi conştienţi, responsabili şi rezonabili avem calitatea de a practica un control al impulsurilor - deşi pentru unii dintre noi s-ar putea să fie prea târziu. Reţineţi faptul că un bebeluş nu posedă deloc un control al impulsurilor. Bebeluşii sunt remarcabili deşi sunt nişte opere în sine. Când vezica li se umple, urinează; când sunt frustraţi, ţipă. Apoi încep să observe şi să asculte de primii lor „antrenori" în controlul emoţional - un termen frumos la adresa părinţilor.

59. Uneori, lecţia prinde, dar alteori, nu, şi astfel se stabileşte un pre-
cedent. Unul dintre cele mai clasice exemple ale acestui fapt este un

60. studiu realizat în anii '60 de către psihologul Walter Mischel, de la
Universitatea Stanford - aşa numitul test al „bomboanei".

61. Experimentul lui Mischel a inclus o serie de copii de 4 ani. Fiecare
copil era amplasat într-o cameră în care se afla un scaun, o masă şi o singură bomboană. Persoana care coordona testul îi spunea fiecărui copil că are de efectuat o operaţiune, îi făcea o ofertă în acest sens şi copilul putea să-l refuze sau nu. Dacă respectivul copil dorea să mănânce bomboana, totul era în regulă. Dar dacă dorinţa copilului era de a-l aştepta pe adult să revină, răsplata ar fi fost o a doua bomboană.

62. Copiii au ales, iar Mischel şi-a notat rezultatele, care în sine erau interesante. Două treimi din copii au reuşit să reziste şi să câştige cea de-a doua bomboană. Ceilalţi nu au avut atât de multă răbdare. Dar experimentul nu s-a oprit aici. Pentru că aceşti copii erau în mare parte ai profesorilor de la Stanford, ai absolvenţilor şi angajaţilor, Mischel a putut să-i contacteze şi 12-14 ani mai târziu, cam pe vremea când se pregăteau de absolvirea liceului. De data aceasta i s-a permis accesul la foile matricole ale acestora, iar el i-a rugat pe părinţi să aprecieze cât de bine au mers copiii lor cu şcoala. Ce credeţi că a aflat?

63. Copiii care s-au grăbit să obţină doar o singură bomboană aveau
câteva probleme. Priviţi ca grup, ei erau mai greu adaptabili din punct de vedere social şi mai înclinaţi spre a fi încăpăţânaţi şi indecişi. Erau gata să cedeze mai uşor frustrărilor şi tentaţiilor. Cei care au avut răbdarea
necesară la început - şi procedând astfel şi-au dublat recompensa, primind a doua bomboană - au avut mai mult succes: au dovedit mai multe aptitudini sociale, au arătat că posedă mecanisme superioare de adaptare şi, în general, se putea constata că erau „în fruntea întrecerii".

Toate acestea se reflectau şi în notele obţinute. Mai pe scurt, aceştia erau elevi mai buni şi punctajul lor la testele SAT erau cu mult mai bune. Sună incredibil, dar capacitatea de a aştepta la vârsta de 4 ani pentru a primi o a doua bomboană a putut prezice cu o acurateţe dublă viitorul nivel al punctajului SAT comparativ cu nivelul IQ-ului elevului.

64. Poate că v-a trecut deja prin minte, dar hai să o spunem şi gata! Probabil că Bill Clinton nu ar fi trecut testul „bomboană".

65. Controlul impulsurilor

66. Exerciţii

67. Persoanele care posedă un control eficient al impulsurilor se gândesc
bine înainte de a acţiona şi sunt în stare să reziste impulsurilor de a reacţiona în mod reflex. Cei care au dificultăţi în ceea ce priveşte controlul impulsurilor sunt încărcaţi de povara unei toleranţe reduse la frustrare şi a unei vulnerabilităţi la stres, ceea ce îi face să se comporte
într-un mod impulsiv, arbitrar şi fără să gândească. Aceştia par să aibă dificultăţi în a-şi controla furia şi astfel sunt foarte intempestivi, ca urmare a izbucnirilor abuzive, reacţiilor de furie sau comportamentului neaşteptat şi exploziv.

68. Şi acum, gândiţi-vă la o persoană care posedă un control bun al impulsurilor şi la una care posedă un control slab al impulsurilor, utilizând descrierile care urmează. Aşa cum s-a mai menţionat, cei care reacţionează imediat la o idee, un gând sau un impuls care le vine în minte; care nu au timp să cântărească faptele sau informaţiile şi care răspund la frustrare cu porniri intempestive, nu vor avea parte de succes în viaţă. Persoanele care gândesc lucrurile înainte de a reacţiona, care planifică înainte dea acţiona, care cântăresc elementele pro şi contra şi care rămân relativ impenetrabile şi calme chiar şi în condiţii dificile, vor reuşi. Vor fi mai pricepute să îmbunătăţească relaţii aflate în declin, să facă faţă unor clienţi agitaţi şi pretenţioşi şi să-i asculte cu atenţie pe cei dragi atunci când sunt supăraţi.

69. Controlul impulsurilor nu trebuie confundat cu lipsa de flexibilitate.

Oamenii care au un control sănătos al impulsurilor pot fi flexibili şi spontani. Dacă cineva care pare a avea un foarte bun control al impulsurilor pare a se comporta într-o manieră impasibilă, inflexibilă, aceasta ar fi mai degrabă o deficienţă a componentei flexibilitate.

70. Auto-evaluare

1. Sunt valabile umătoarele afirmaţii în situaţia voastră? (Răspundeţi

71. în bloc-notes-ul vostru cu niciodată, rar, des, frecvent, totdeauna).

- Tind să acţionez fără să judec.

- Mă impacientez cu uşurinţă.

- Alţii se hotărăsc prea încet.

- Deseori regret că nu m-am gândit mai mult la deciziile pe care le-am luat.

Controlul impulsurilor

- Deseori fac cumpărături la primul impuls.

- Alte persoane îmi spun că am tendinţa să fiu temperamental.

- Dacă alţi şoferi îmi „taie faţa", îi urmăresc şi fac gesturi obscene.

Dacă la majoritatea acestor afirmaţii aţi răspuns fie cu ***frecvent,*** fie cu ***totdeauna,*** probabil aveţi ceva dificultăţi în a vă controla impulsurile.

2. Răspundeţi la următoarele afirmaţii prin ***da*** sau ***nu:***

Controlul impulsurilor

- în ultimii trei ani am lovit pe cineva, de furie.

• In ultimii trei ani am aruncat cu diferite obiecte, din cauza sentimentelor de frustrare.

72. Dacă aţi răspuns ***da*** la ambele afirmaţii aveţi probleme cu controlul
impulsurilor.

3. în bloc-notes-ul vostru scrieţi o situaţie care s-a ivit pe parcursul ultimelor câteva săptămâni şi în care aţi fi dorit să vă opriţi şi să vă gândiţi mai bine la reacţia voastră înainte de a acţiona. Aceasta nu trebuie neapărat să implice un comportament intempestiv sau nervos; poate fi legată şi de o decizie nechibzuită sau imprudentă.

4. Scrieţi în bloc-notes modul în care aţi soluţiona următoarele situaţii în ceea ce priveşte gândurile voastre, acţiunile voastre şi orice modalitate alternativă de acţiune pe care aţi putea să o adoptaţi:

• în timp ce aşteptaţi la rând, la cinematograf, persoana din faţa voastră vede mai mulţi prieteni de-ai săi şi îi invită să se bage în faţa sa.

• în timp ce vizionaţi emisiunea TV preferată, copilul vostru intră în cameră, decide că emisiunea este plictisitoare şi schimbă canalul pentru a se uita la videoclipuri muzicale.

• O rudă sau un prieten apropiat vă dezvăluie că întotdeauna a crezut că sunteţi o persoană leneşă.

• Un coleg de serviciu nu reuşeşte să-şi finalizeze partea sa dintr-un
proiect major care trebuie prezentat unui client important chiar a doua zi.

73. Răspunsurile voastre arată că aveţi un caracter asertiv, empatie sau impulsiv? Monologul interior joacă vreun rol în compor-

74.

75. tamentul vostru pasiv sau agresiv, lipsit de empatie sau excesiv de
impulsiv? Dacă lucrurile stau astfel, cum aţi putea schimba monologul interior în fiecare situaţie, astfel încât comportamentul vostru să devină mai adecvat?

5. Deseori, monologul care este asociat cu izbucnirile impulsive îşi are originea în interpretarea comportamentului celorlalţi drept abuziv, insultător sau prea personal. La fel de des, monologul care însoţeşte luarea unei decizii nechibzuite este legat de dorinţe şi necesităţi foarte puternice sau de o dorinţă excesivă de a impresiona o altă persoană. Acest aspect este valabil şi pentru monologul vostru interior în astfel de situaţii.

76. Teme

77. Reţineţi cum aţi elaborat diagrama ABCDE, consultând din nou

Domeniul administrării stresului

78. capitolul al II-lea.

1. în săptămâna următoare, fiţi foarte atenţi la modul în care începe să se adune frustrarea sau supărarea, urmărindu-vă şi înţelegându-vă
sentimentele şi monologul interior. Disputaţi-le şi luptaţi-vă cu ele dacă puteţi. în orice caz, spre finele zilei rezumaţi aceste incidente în bloc-notes-ul vostru şi vedeţi dacă eforturile făcute v-au permis să vă stăpâniţi mai bine emoţiile.

2. Deseori, dacă supărarea voastră creşte prea repede, puteţi pierde capacitatea de a face faţă monologului interior în mijlocul unui incident stresant. Atunci este momentul să „coborâţi temperatura" stării voastre emoţionale. Drept o măsură extremă, puteţi să plecaţi
cu scuzele de rigoare, spunând cât mai calm cu putinţă celeilalte persoane implicate că veţi reveni. Dacă nu reuşiţi să faceţi acest lucru, exerciţiile de control al stresului descrise la capitolul XIV - respiraţia abdominală, acupresiunea sau distragerea coordonată a atenţiei - vă pot oferi suficient timp pentru a stăpâni comportamentul impulsiv.

79. PARTEA a VI-a

80. # DOMENIUL STĂRII GENERALE

81. I

82. Acest domeniu al inteligenţei emoţionale se referă la modul
cum priviţi viaţa, capacitatea de a vă bucura de viaţă atât voi cât şi ceilalţi şi sentimentele voastre generale de mulţumire sau insatisfacţie.

84. CAPITOLUL XVI

85. Fericirea

86. „Fericirea nu înseamnă doar să râzi."

87. Richard Whately, 1854 Fericirea

88. *T* DEFINIŢIE:

89. k Capacitatea de a vă simţi satisfăcuţi de propria viaţă, de a Fericirea

90. *y)* vă bucura şi a-i bucura şi pe alţii şi de a vă distra. Fericirea

91. > combină satisfacţia personală, starea generală de mulţumire

Fericirea

92. % şi capacitatea de a vă bucura de viaţă. Oamenii fericiţi se simt de regulă bine şi în largul lor atât în timpul liber cât şi

93. k la locul de muncă, fiind capabili să se bucure de ocaziile de

94. V/ a se distra. Fericirea este asociată cu un sentiment general

95.

96. de entuziasm şi bună dispoziţie. Acesta este un produs secundar şi/sau un indicator barometric al nivelului general al inteligenţei emoţionale şi a „funcţionării" din punct de vedere emoţional. O persoană care demonstrează că posedă un nivel redus al acestei componente poate prezenta simptome de depresie, cum ar fi tendinţa de îngrijorare, nesiguranţa în ceea ce priveşte viitorul, atitudinea retrasă din punct de vedere social, lipsa iniţiativei, gânduri depresive, sentimente de vinovăţie, insatisfacţie, iar în cazurile extreme comportament şi gânduri de suicid.

97. Anne se trezeşte spunându-şi: „încă o zi de muncă, muncă şi iar muncă.
Of, trebuie să mă trezesc." în timp ce se îndrepta spre serviciu se gândea
„Soarele este prea strălucitor. Ar fi trebuit să-mi iau ochelarii de soare. Ei bine, voi ajunge imediat la birou". La birou îşi organizează timpul, vorbeşte cu colegii, dar este cu ochii pe ceas aşteptând terminarea programului. Când este invitată să se alăture câtorva colegi pentru a lua cina împreună, le mulţumeşte şi îi roagă să lase invitaţia pe altă dată deoarece la TV era un film pe care dorea foarte mult să-l vizioneze.

98. Pe de altă parte, Adam se trezeşte, se uită pe fereastra apartamentului său la cerul albastru şi la soarele strălucitor şi se gândeşte: „Afară pare să fie o vreme grozavă. Ce zi minunată şi strălucitoare!" Ieşind din parcarea subterană şi conducând în josul străzii se uită în sus la coroanele copacilor într-o stare de visare: „Ia te uită cum crengile copacilor alcătuiesc o boltă verde şi mă simt ca şi când aş conduce printr-un tunel verde". La birou petrece un timp glumind cu colegii săi şi deşi îşi doreşte să vizioneze seara o emisiune sportivă, atunci când este invitat să iasă seara cu colegii le răspunde: „Aş fi vrut să mă uit la o emisiune la televizor dar invitaţia voastră sună mai bine."

99. Spre deosebire de Anne, Adam întâmpina cu plăcere fiecare nouă
zi, era plăcut impresionat de lucruri în aparenţă minore cum ar'fi cerul albastru şi ramurile care se atingeau şi avea o atitudine veselă faţă de colegii săi de serviciu dar şi o spontaneitate aparte care îi permitea

100. să-şi schimbe cu uşurinţă planurile şi să participe activ şi cu încântare
alături de colegii săi la diverse evenimente. Era plin de vitalitate şi îi plăcea viaţa.

101. Oamenii fericiţi au o capacitate puternică de a se entuziasma şi
de a se bucura de viaţă, de a se distra şi de a fi spontani. Le plac lucrurile mărunte care fac viaţa mai plăcută. Oamenii a căror capaci-tate de a fi fericiţi este redusă, rareori se simt încântaţi de ceva, tind să aibă un stil inhibat şi rareori dovedesc spontaneitate. La celălalt capăt ai spectrului, oamenii cărora le lipseşte capacitatea de a fi fericiţi pot prezenta simptome tipice depresiilor clinice, un sentiment pătrunzător de tristeţe şi o proastă dispoziţie, o perspectivă pesimistă, sentimente exagerate de vinovăţie legate de evenimente minore cum ar fi tulburări de somn, pierdere în greutate şi lipsa interesului pentru viaţa sexuală.

102. Capacitatea de a fi fericit nu este o aptitudine izolată. Ea influenţează şi este influenţată de alte aptitudini, cum ar fi testarea realităţii, respectul de sine şi împlinirea de sine. De exemplu, în cazul în care capacitatea voastră de testare a realităţii este compromisă şi tindeţi să evaluaţi mediul înconjurător prin intermediul unor „ochelari fumurii" este foarte posibil să nu vă puteţi simţi fericiţi. Pe de altă parte, un sentiment puternic al respectului de sine şi al împlinirii de sine vor influenţa în mod pozitiv capacitatea voastră de a fi fericiţi.

103. Discutând pe larg, există două motive pentru care unii dintre noi ajung să se simtă nefericiţi. în primul rând, sperăm să obţinem ceva ce ne dorim sau ne aşteptăm ca să ni se întâmple un lucru bun. Atunci când aceste speranţe şi aşteptări nu se materializează, ne simţim dezamăgiţi. Apoi începem să credem că ne este destinat să înregistrăm veşnic eşecuri. în al doilea rând, ne aşteptăm sau ne temem că ceva rău ar putea să ni se întâmple. Atunci când aceste temeri devin realitate, din nou ne cuprinde deznădejdea şi ne simţim neajutoraţi.

104. Dar, încă o dată avem veşti bune pentru voi. Dacă putem să ne modificăm dorinţele şi speranţele vom putea influenţa atât starea de resemnare şi tristeţea care rezultă din această stare. Prin testarea

putem să ne schimbăm obiectivele pentru a le face mai uşor de atins şi mai adecvate. Desigur, dacă ele sunt de fapt adecvate şi totuşi nu le

105. putem atinge, va trebui fie să renunţăm la ele, (ceea ce, pe termen scurt, ne va întrista), sau să le abordăm dintr-o altă perspectivă, utilizând capacitatea de soluţionare a problemelor - o tehnică valoroasă, deoarece a abandona speranţa de rezolvare a ceea ce doriţi poate reflecta o atitudine pesimistă sau un mod deficitar de soluţionare a problemelor şi un răspuns inevitabil la o piedică de moment.

106. Natură sau educaţie?

107. Urmărirea sentimentului de fericire se află pe aceeaşi treaptă cu dorinţa de a căuta dragostea şi adevărurile eterne ca una dintre cele mai solide preocupări ale umanităţii. De când nord-americanii au la îndemână atât timp cât şi bani, dobândirea fericirii a devenit o industrie în continuă dezvoltare. La fiecare sezon de editare, apar noi tiraje de cărţi care ne vorbesc despre dorinţele noastre individuale şi colective de a ne simţi mulţumiţi. între timp, academicieni şi oameni de ştiinţă îşi văd de treaba lor.

108. în fiecare an din ultimele două-decenii, peste 1.000 de articole de specialitate au căutat să disece calitatea vieţii noastre şi şansele pe care le avem pentru a ne împlini. Toate acestea nu sunt lucruri noi. Mulţi filozofi antici credeau în căutarea fericirii şi numeau aceasta hedonism. Conform consideraţiilor lor, acesta era un obiectiv nobil, cel mai bun mod posibil de a ne utiliza timpul. Astăzi, acest cuvânt a devenit desuet şi când ne gândim la hedonism, îl considerăm ca o activitate egoistă - o luptă pe termen scurt pentru a beneficia de o mulţumire mai mult sau mai puţin imediată. Prin contrast, fericirea este considerată mult mai de dorit, mai cuprinzătoare şi un obiectiv cu mult mai valoros.

109. Dar cum să-l obţinem? în 1996, doi cercetători de la Universitatea din Minnesota au descoperit o nouă posibilitate remarcabilă. Ei au dat publicităţii un studiu făcut asupra unui număr de 1.300 de perechi de gemeni şi au constatat foarte mici variaţii între nivelurile de satisfacţie ale gemenilor crescuţi împreună şi ai celor crescuţi separat. Fericirea, conform celor susţinute de oamenii de ştiinţă, trebuie să aibă parţial

110. un substrat genetic. Comunităţile medicale şi psihologice au avut o atitudine sceptică cu privire la aşa-numita genă a fericirii şi, pentru o vreme, lucrurile s-au liniştit. Consensul era şi rămâne acela că, în timp ce ne putem naşte cu o oarecare predispoziţie pentru a fi fericiţi, chiar dacă atingem efectiv sau nu această stare, totul depinde în principal de factorii externi şi de reacţia noastră la aceşti factori.

111. Bunăstarea materială nu aduce (neapărat) fericirea

112. Fericirea pare să aibă relativ puţin de-a face cu bunăstarea materială.

Cercetătorul american de origine maghiară, Dr. Mihaly Csikszentmihalyi, care şi-a petrecut o bună parte a carierei sale punând fericirea la microscop, ne oferă o serie de puncte de vedere. Conform constatărilor sale, oamenii din lumea întreagă au tendinţa să se considere mai mult fericiţi decât nefericiţi. Ne-am aştepta, de exemplu, ca orice persoană care este suficient de norocoasă să trăiască într-o ţară prosperă din punct de vedere economic şi stabilă din punct de vedere politic să fie mai mulţumită, şi într-o oarecare măsură, acest lucru este adevărat - elveţienii şi norvegienii se consideră mai fericiţi decât grecii şi portughezii. Dar sunt şi excepţii: irlandezii pretind că sunt mai fericiţi decât japonezii. în Statele Unite, studiile au confirmat

în mod constant că circa o treime dintre persoanele analizate au declarat că sunt foarte fericite, în timp ce doar o zecime dintre acestea se consideră „nu prea fericite". Majoritatea au ales descrierea „relativ fericiţi - respectiv, puţin deasupra a ceea ce ei considerau a fi media".

113. începând cu anii '60, un grup internaţional de oameni de ştiinţă au cules informaţii din 50 de ţări pentru un proiect intitulat „Sondajul valorilor globale". S-a constatat că nivelurile fericirii cresc direct proporţional cu gradul de dezvoltare economică până când o ţară atinge un nivel de prosperitate aproximativ egal cu cel al Irlandei. Dincolo de acest punct, nu pare să mai existe o legătură directă între prosperitate şi fericire. Sondarea valorilor a mai constatat şi faptul că un câştig financiar brusc, cum ar fi de exemplu un câştig la loterie, poate creşte nivelul de fericire timp de câteva luni, dar pe o durată de circa zece ani, acest câştig nu are un impact deosebit asupra fericirii.

Domeniul stării generale

114. 209

115.

116. Când psihologul Ed Diener de la Universitatea Illinois şi colegul
său, David Myers de la Colegiul Hope din Michigan, au revizuit o serie de alte studii pentru un articol intitulat „Cine este fericit", care a apărut în revista „Psychological Science", au constatat puţine diferenţe bazate pe sex, rasă şi vârstă şi doar o mică legătură între bogăţia materială şi alte satisfacţii oferite de viaţă. în SUA, miliardarii sunt doar cu puţin mai fericiţi comparativ cu oamenii cu venituri medii. Este posibil ca în intervalul 1960-1990, veniturile personale să se fi dublat în expresie absolută, dar proporţia oamenilor care se consideră fericiţi a rămas relativ constantă la nivelul de 30%. Aceasta înseamnă că, o dată ce vă aflaţi deasupra pragului de sărăcie, o cantitate mare de bani contribuie din ce în ce mai puţin la menţinerea fericirii.

117. Fericirea vine din interior

118. Cum putem de fapt să devenim mai fericiţi? Aşa cum s-a văzut pe
parcursul acestei cărţi, ceea ce noi facem concret afectează ceea ce simţim. Dacă suntem puternici şi activi avem mai multe şanse să fim mai fericiţi. Dacă reuşim să atingem o calitate rezonabilă a vieţii, chiar şi în împrejurări modeste, vom fi fericiţi. Dacă ne stabilim obiective

care dau un sens vieţii noastre şi ne menţinem în formă din punct de vedere fizic şi psihic, vom fi fericiţi. Este important să visăm şi să ne asumăm riscuri în viaţă, indiferent cât de mărunte sunt visele şi cât de modeste sunt riscurile asumate.

119. Bineînţeles că prietenii, familia şi cei dragi au şi ei rolul lor. Deşi putem fi fericiţi în momente intime de gândire şi în timpul activităţilor solitare, majoritatea dintre noi se simt bine când se află în compania altor persoane. Persoanele care au mai multe contacte sociale - tind să fie mai fericite decât cele cu un număr redus de contacte. O stare de claustrare nu contribuie la fericire, ceea ce poate explica parţial de ce extravertiţii sunt mai fericiţi decât introvertiţii. Având în vedere acestea, obţinerea fericirii depinde cu adevărat doar de voi înşivă. Stephen Covey este convins că fericirea pe termen lung vine dinlăuntrul nostru - prin controlarea propriilor noastre vieţi şi făcând astfel ca dorinţele pe termen scurt să se ridice la pretenţii şi scopuri mai înalte.

120.

121. Conform celor spuse de el, victoriile personale (a face promisiuni şi a le respecta) preced victoriile publice (a face altora promisiuni şi a le respecta). Astfel, Covey scrie „în toată experienţa mea, nu am văzut niciodată soluţii permanente pentru probleme, fericire şi succes de durată care să vină din afară spre interior." El merge mai departe, încercând să exploreze nebunia de a încerca să schimbăm lumea, ca să nu mai vorbim de partenerul de viaţă sau copiii noştri, fără a recunoaşte şi schimba mai întâi propriul rol pe care îl jucăm şi care este în mod clar primul pas spre o împlinire reală.

122. Un alt factor care determină fericirea este intensitatea aşteptării pe care o are o persoană în ceea ce priveşte realizările sale. Fixarea unor obiective este un lucru bun, dar dacă ele sunt stabilite în mod nereal ist, nefericirea nu este departe. Chiar şi cei care reuşesc să realizeze cele mai multe lucruri, s-ar putea să nu se bucure de aceste realizări, pur şi simplu pentru că nu sunt capabili să se împlinească pe sine. De exemplu, studenţii asiatici care sosesc în şcolile din America de Nord obţin deseori note excelente dar sunt mai puţin mulţumiţi decât colegii lor care au note mai mici. De ce? Pentru că pretenţiile pe care le au ei de la propria persoană sunt chiar mai mari decât realizările lor formidabile. Şi iar, percepţia unei persoane şi aptitudinea de a stabili un cadru de referinţă realist reprezintă cheia obţinerii fericirii.

123. Deşi acesta a fost primul an la noua sa şcoală, Trevor dorea să devină preşedintele Consiliului Elevilor deoarece considera că acest lucru avea să-i confere o altă prestanţă, permiţându-i totodată să cunoască şi alţi copii, iar aceştia să-l perceapă drept o persoană plină de importanţă. Discutând acest lucru cu tatăl său, acesta îi spuse: „cred că ideea ta de a-ţi aduce contribuţia pentru această şcoală este grozavă. Cu toate acestea, te afli aici doar de câteva săptămâni. Majoritatea copiilor sunt aici de câţiva ani. Cred că şansele tale de succes nu sunt prea mari. Şi nu pentru că nu ai fi un candidat bun sau nu ai poseda

calităţile necesare, ci pentru că oamenii nu au avut ocazia să te cunoască şi să-şi dea seama ce fel de om eşti. Poate ar fi mai bine dacă ai face altceva dar astfel încât succesul tău să nu depindă de alegerile făcute de nişte copii pe care nu îi cunoşti. Apoi, după ce vor ajunge să te cunoască, la anul, şansele tale vor fi mai mari".

124. Trevor a ascultat spusele tatălui său şi-a dat seama că sfatul era bun. Astfel, el şi-a modificat obiectivele: în loc să devină preşedintele Consiliului Elevilor, s-a oferit voluntar pentru a colabora la ziarul şcolii, ceea ce urma să-i permită un contact permanent cu mulţi copii, putând face lobby în interesul şcolii şi putând să se facă remarcat o dată la două săptămâni. Era mulţumit de decizia luată şi a fost chiar fericit de experienţa pe care a câştigat-o lucrând la ziar. Gândiţi-vă ce s-ar fi întâmplat dacă şi-ar fi depus candidatura pentru a deveni preşedintele Consiliului Elevilor, având în vedere faptul că era nou-venit. Probabil ar fi fost înfrânt şi, în consecinţă,

l- ar fi cuprins tristeţea. Cu toate acestea, reanalizând şi reajustându-şi obiectivul, el a putut să se concentreze asupra unui alt obiectiv aflat la îndemână şi care i-a oferit şi suficientă plăcere.

125. în mod clar, fericirea este legată de testarea realităţii. Oamenii fericiţi sunt capabili să se bucure de ceea ce au făcut şi pot face, mai degrabă decât să se lase pradă gândului că ar trebui să realizeze mai mult. Ei nu-şi neagă şi nici nu-şi denigrează realizările. Dacă se necăjesc din pricina vreunui motiv, conştiinţa de sine le permite să constate modificarea stărilor de spirit, să înţeleagă ce a determinat-o şi să decidă rezolvarea problemei într-un mod curajos. Ei sunt împăciuitori, deoarece au o traiectorie a succesului care îi motivează, furnizându-le o sursă de energie şi entuziasm. Acest lucru nu numai că îi propulsează pe o traiectorie pozitivă, dar îi mai şi atrage pe alţii spre ei. Dacă sunteţi mulţumiţi de viaţa pe care o aveţi şi nu sunteţi în mod special invidioşi pe viaţa altcuiva, vă este mult mai uşor să construiţi relaţii solide şi de durată.

126. Minunile „fluxului"

127. Şi din nou, ideea unei participări şi dedicări din toată inima pare

Domeniul stării generale

a fi o

parte integrală a fericirii. Dr. Csikszentmihalyi a remarcat faptul că în timp ce se angrenează în anumite activităţi, mulţi oameni se concentrează

şi devin atât de absorbiţi încât ajung la o stare de conştiinţă aproape euforică. Aceasta se poate întâmpla în timp ce scriu sau pictează, fac sport sau se plimbă într-o zi frumoasă. Apare pe neaşteptate, uneori în timpul unei operaţiuni prozaice cum ar fi gătitul, curăţenia sau grădinăritul.

Elementul cheie este implicarea totală în activitatea respectivă.

128. 212

129. Dr. Csikszentmihalyi numeşte acest fenomen „flux". Starea de flux a minţii apare cel mai des când vă angajaţi în sarcini care vă solicită în mod intens capacitatea de concentrare şi de angajare atunci când nivelul capacităţii voastre este perfect corelat cu provocarea căreia trebuie să-i faceţi faţă. De asemenea, sarcina trebuie să se bazeze pe un obiectiv clar, în măsură să poată oferi un feed-back imediat.

130. în studiile efectuate pe parcursul ultimilor treizeci de ani,
Dr. Csikszentmihalyi a constatat că majoritatea dintre noi ne trăim viaţa la două extreme. Fie suntem stresaţi de serviciu sau de alte obligaţii, fie suntem plictisiţi să ne petrecem timpul liber în mod pasiv; ne enervăm ca urmare a unor ciocniri şi mărunţişuri zilnice sau a abdicării în faţa unor probleme. Undeva la mijloc, între toate acestea se află o viaţă mai fericită şi mai plină de satisfacţii.

131. Şi încă ceva. Ca un ultim îndemn, cercetarea a dovedit ceea ce mulţi dintre noi bănuim - oamenii fericiţi trăiesc mai mult, în timp ce oamenii care se simt amărâţi mor mai repede. Doar acest element ar putea fi suficient pentru a ne determina să facem primii paşi spre învăţarea noilor aptitudini, stabilind relaţii cu alte persoane şi căutând fericirea în noi şi în ceea ce facem.

132. Exerciţii

133. Oamenii fericiţi au o stare de spirit molipsitoare, vioaie. Aceştia sunt
mulţumiţi, primesc cu bucurie şi îşi arată entuziasmul la locul de muncă şi la joacă iar atitudinea lor le influenţează relaţiile. Oamenii fericiţi tind să aibă o traiectorie plină de succese atât la locul de muncă dar şi la distracţie deoarece este plăcut să te afli în preajma lor şi sunt o sursă de energie şi entuziasm care lipseşte oponenţilor lor.

134. Separat de asta, oamenii care sunt fericiţi dispun de o doză de răbdare necesară pentru a depăşi problemele minore şi, uneori, chiar şi pe cele majore. Sentimentul de satisfacţie faţă de propria lor viaţă anulează sentimentul de invidie şi lăcomie care au un efect de sabotaj în privinţa construirii relaţiilor şi motivaţiilor.

135. Pe de altă parte, oamenii care suferă de tristeţe cronică, au puţină energie sau entuziasm. Acestora le este dificil să-şi facă datoria la

136. serviciu şi în contextul altor relaţii pe care le au. Apatia lor cronică
tinde să-i determine pe ceilalţi să-i ocolească şi îi lasă fără un sistem social care să-i sprijine în realizarea obiectivelor personale sau vocaţionale.

137. Şi o ultimă remarcă importantă despre această parte a axei fericire-tristeţe. Aşa cum s-a remarcat mai devreme, oamenii care par trişti pot să sufere de fapt de o depresie clinică. Vestea bună este însă că, dintre toate afecţiunile medicale, depresia pare a fi cea mai uşor de tratat în totalitate printr-o medicaţie adecvată şi o consiliere pe măsură. Rata de recuperare poate ajunge şi la 95%, mult mai ridicată decât cea pentru diabet, ulcer sau boli cardio-vasculare. Cu toate acestea, pentru că mulţi oameni asociază depresia cu o slăbiciune şi pentru că mult timp a fost stigmatizată şi considerată drept o „boală mintală", majoritatea evită tratamentul care le-ar putea fi atât de util. Iar depresia nu este nici pe de parte un punct mai vulnerabil decât alte boli, cum ar fi diabetul sau hipertiroidismul.

138. Semnele depresiei sunt multe şi variate, însă vă putem prezenta în continuare câteva dintre semnalele de alarmă. Astfel, aţi constatat cumva în ultimele câteva săptămâni că:

- sunteţi mereu abătuţi şi mohorâţi?

• activităţile care înainte vă făceau plăcere acum nu vă mai provoacă aceeaşi încântare?

• aveţi sentimente de nesiguranţă sau pesimiste în ceea ce priveşte

139. viitorul vostru?

- ar fi mai bine dacă nu v-aţi mai scula de dimineaţă?

140. Manifestările fizice sunt şi ele importante. De exemplu, aţi constatat

141. că:

142. t *

- aveţi probleme când trebuie să adormiţi sau în timpul somnului?

143. Sau observaţi că vă sculaţi la ore ciudate şi nu reuşiţi să mai

144. adormiţi?

- nu mai aveţi poftă de mâncare?

•

- aţi slăbit brusc 5 kilograme?
- interesul pentru viaţa sexulă s-a diminuat?

- Dacă răspundeţi afimativ la mai mult de trei dintre aceste

întrebări,
ar fi înţelept să consultaţi medicul.

- Auto-evaluare

1. Pentru a vă face o idee în legătură cu locul unde vă aflaţi pe axa fericire-tristeţe, răspundeţi în notes-ul vostru la următorul chestionar prin ***niciodată, uneori, frecvent*** şi ***aproape întotdeauna.***
   Pentru ca răspunsurile voastre să aibă înţeles şi acurateţe, încercaţi să vă gândiţi la situaţii care să ilustreze şi susţină răspunsul.

- Vă consideraţi o persoană veselă?

- Când vă sculaţi dimineaţa, aşteptaţi de regulă cu nerăbdare ziua care abia începe?

- Există activităţi care vă fac plăcere?

- Ceilalţi vă consideră o persoană veselă?

- Ceilalţi cred că aveţi simţul umorului?

- Voi credeţi că aveţi simţul umorului?

- Sunteţi în stare să râdeţi de propria persoană?

- Când cineva face o glumă pe seama voastră, sunteţi în stare să o luaţi ca atare?

- Cât de des v-aţi spus în ultima lună că viaţa este destul de

frumoasă?

Acordaţi-vă pentru fiecare răspuns un punctaj de (-4) pentru ***niciodată,*** (-2) pentru ***uneori,*** (+2) pentru ***frecvent*** şi (+4) pentru ***aproape totdeauna.*** Adunaţi punctele. Cu cât scorul obţinut este mai mare, cu atât este mai mare şi capacitatea voastră de a fi fericiţi.

Dacă scorul înregistrat este sub (-12) sau chiar mai mic, este posibil să fiţi deprimaţi, treceţi din nou în revistă chestionarul privind depresia care a fost descris mai sus şi vorbiţi cu medicul vostru.

2. Enumeraţi câteva dintre activităţile voastre preferate (unele ar putea
data chiar din copilărie). Când v-aţi ocupat ultima dată de ele? Cât de des vă ocupaţi de ele acum?

3. Cum vă distraţi de regulă la locul de muncă, acasă, pe plan social şi cum vă recreaţi?

4.

5. Care sunt sporturile preferate? Le priviţi sau le şi practicaţi?

6. Dintre toate cunoştinţele voastre, cu cine vă simţiţi cel mai bine? Cât de des vă distraţi împreună?

7. Când aţi râs ultima dată din toată inima? Ce lucruri vă amuză?

8. Cât de des vă duceţi la film, la teatru sau la concerte? Vă face plăcere?

9. Vă place să călătoriţi? Ce anume vă place să faceţi atunci când

călătoriţi? Vă interesează să faceţi vizite, să practicaţi sporturi sau activităţi cu caracter cultural?

10. Când v-aţi luat vacanţă ultima dată? în timpul în care ar trebui să vă distraţi, vă luaţi cu voi şi de lucru?

11. Când a fost ultima dată când aţi făcut ceva cu adevărat spontan şi neobişnuit? Gândiţi-vă bine la această activitate şi la cum v-aţi simţit.

12. Gândiţi-vă la o serie de experienţe de „flux" pe care le-aţi avut în ultima vreme, fie active, fie mai pasive.

13. Dacă acest flux îl simţiţi rar sau nu îl simţiţi deloc, închideţi ochii şi gândiţi-vă la un lucru pe care chiar v-aţi dori să-l faceţi. Nu vă faceţi probleme dacă activitatea este reală, adică nu excludeţi posibilitatea de a zbura cu o navetă spaţială sau de a alerga maratonul, când de fapt tot ceea ce faceţi este să vă plimbaţi de trei ori pe săptămână. Lăsaţi doar imaginile să vă cuprindă, aşezându-vă în centrul acţiunii şi jucând rolul principal.

14. Apoi, concentraţi-vă pe o activitate ce trebuie făcută, vă place în mare măsură, aţi dori să o perfecţionaţi sau să o faceţi mai des. De exemplu, dacă alegeţi tenisul, gândiţi-vă cum aţi putea servi mingea. Puneţi în practică aceste retururi atât uşoare cât şi grele - cu cât variaţia este mai mare, cu atât mai bine. Pe măsură ce faceţi acest lucru, găsiţi cât mai multe înţelesuri în acest joc. Conştientizaţi culorile din jurul vostru, mirosiţi aerul curat, simţiţi căldura soarelui, conştientizaţi greutatea rachetei din mâna voastră şi ascultaţi cum mingea se loveşte de teren şi apoi de racheta adversarului. Mai târziu, după ce aţi parcurs meciul secolului, luaţi o bandă video cu meciuri de tenis, aşezaţi-vă, relaxaţi-vă şi implicaţi-vă în ritmul şi fluxul jocului.

Fericirea

15.

16. Teme

17. Amintiţi-vă cum să trasaţi diagrama ABCDE, revenind la capitolul al

18. II-lea.

1. în bloc-notes-ul vostru, descrieţi în detaliu ultima dată când aţi fost nefericiţi.

2. Folosindu-vă de conştiinţa proprie, identificaţi evenimentul care

a determinat această stare, respectiv care a fost obiectivul pe care nu aţi reuşit să-l atingeţi.

3. Apoi, amintiţi-vă orice monolog interior descurajant care a determinat tristeţea, dezbateţi-l şi luptaţi-vă cu el.

4. Examinaţi apoi obiectivul propriu-zis. A fost realist sau nu? Ce-ar spune cei mai apropiaţi prieteni ai voştri dacă i-aţi întreba? Faceţi o listă cu toate elementele pro şi cpntra referitoare la obiectiv, pentru a vă decide dacă a fost realizabil sau nu.

5. Dacă ajungeţi la concluzia că a fost, folosiţi-vă de capacităţile de soluţionare a problemelor pentru a nota şi alte moduri de abordare
care să vă permită ca data viitoare să puteţi atinge obiectivul propus.

6. Dacă vi se pare nerealist, notaţi o serie de obiective similare care ar putea să vă mulţumească. Alegeţi-l pe cel care se apropie cel mai mult de obiectivul iniţial, dar este mai uşor de atins. Apoi notaţi modalităţile prin care credeţi că îl puteţi atinge.
7. Pe parcursul următoarei săptămâni, faceţi o listă de alte obiective pe care doriţi să le realizaţi pe termen scurt sau mediu. Examinaţi-le în acelaşi mod, asigurându-vă că aveţi şi o a doua listă de obiective mai uşoare (şi astfel, mult mai lesne de realizat) care vă pot conduce cu uşurinţă către principalele obiective.

20. CAPITOLUL XVII

21. Optimismul

Optimismul

22. „Optimistul declară că trebuie să trăim în lumea cea mai bună cu putinţă, iar pesimistul se teme că acest lucru ar fi adevărat."

23. James Branch Cabell, 1926
Optimismul

24. DEFINIŢIE:

25. Capacitatea de a privi partea frumoasă a vieţii şi de a menţine o atitudine pozitivă chiar şi în ciuda unor adversităţi. Optimismul presupune existenţa speranţei în modul cum fiecare îşi abordează viaţa. Este un mod pozitiv de abordare a vieţii de zi cu zi. Optimismul este opusul pesimismului care este un simptom obişnuit al depresiei.

Optimismul

26. Reuben Rodriguez este vicepreşedinte responsabil pentru resursele umane în cadrul grupului IMSA, un producător cu o cifră de afaceri de 1,6 miliarde dolari care, cu cei 2600 de angajaţi se situează printre primele 25 de firme din Mexic. Acum 20 de ani, în calitatea sa de expert în vânzări, avea probleme în ceea ce priveşte încheierea unei tranzacţii cu un client major care părea să fie gata să-şi transfere operaţiunile în altă parte. Reuben era uimit şi supărat; îngrijorarea sa creştea cu fiecare zi care trecea. Nu se putea concentra în muncă şi viaţa sa personală începuse să aibă de suferit. Gânduri defetiste ameninţau să-l copleşească pentru prima dată în carieră.

27. Apoi, un incident aparent mărunt l-a făcut să-şi regăsească puterea şi optimismul şi să-i amintească de efectele adverse ale depresiei.

28. într-o sâmbătă dimineaţă, în mijlocul celei mai stresante perioade din viaţa lui Reuben, la uşa acestuia a bătut un vânzător ambulant de zmeură. Acesta era însoţit de un alt bărbat îmbrăcat mai sărăcăcios care purta o tavă cu bomboane cu fructe, despre ale căror virtuţi, omul nu mai înceta să vorbească ori de câte ori conversaţia lâncezea. La început, Reuben l-a fentat, dar pe măsură ce omul insista, Reuben îşi pierdu cumpătul: „Nu înţelegi? - strigă el - „Nu auzi ce spun eu aici? Nu vreau nici o bomboană! Du-te de aici şi nu mă mai deranja. învaţă să pricepi mesajul — nu, înseamnă nu!" Şi spunând aceasta, Reuben luă zmeura şi trânti uşa în spatele său. Dar a trântit-o aşa de tare încât a trebuit să se întoarcă şi să o închidă din nou. în acest timp, i-a auzit pe cei doi oameni vorbind în timp ce se îndepărtau. Vânzătorul de zmeură încerca să-l înveselească pe colegul său, dar acesta nu avea nevoie de aşa ceva: „Nici o problemă" spuse el, „Tipul ăsta îmi va fi client săptămâna viitoare. Aşteaptă şi vei vedea. Azi nu este în apele

lui, dar mai târziu va fi, şi va cumpăra şi marfa mea."

29. Reuben rămase în pragul uşii în timp ce în minte i se „aprindea" o luminiţă, Iată-l pe el, profesionistul cu o serioasă pregătire în domeniu, cu un colegiu absolvit, primind o lecţie privind modul cum trebuie efectuată o vânzare dintr-o sursă neavizată. Vânzătorul ambulant demonstrase perseverenţă, optimism şi un spirit generos. într-o zi în care nimic nu părea să meargă cum trebuie, el întrezărea o viitoare ocazie. De fapt, această ocazie s-a materializat imediat, deoarece Reuben

30. I-a chemat înapoi, a cumpărat câteva bomboane, i-a lăsat un bacşiş gras, spunându-i: „Nici nu ştii cât mi-ai fost de ajutor". Astfel, vânzătorul a vândut ceea ce dorea, însă ce a făcut Reuben? De fapt el nu a reuşit, dar a acceptat nereuşita şi a perseverat pentru a avea şi mai mult succes. Cu această ocazie a învăţat o lecţie care i s-a întipărit în minte - una care se aplică şi până în ziua de azi în pregătirea angajaţilor. Optimismul nu are nici o legătură cu cât de bogaţi sau săraci sunteţi. Aceasta este o resursă internă - aptitudinea de a crede că vremurile sunt grele dar că, făcând un efort suplimentar, ele se vor îmbunătăţi, şi că eşecul, ca şi succesul sunt în mare măsură o stare de spirit.

31. Analizaţi cer trei „P"

32. La fel ca şi în cazul caracterului asertiv, optimismul este deseori înţeles
greşit. Acesta nu este o tendinţă de a crede că lucrurile se vor îmbunătăţi de la sine. Această înclinaţie reflectă un punct vulnerabil în ceea ce priveşte testarea realităţii, ceea ce ar însemna şi o abdicare de la

propriile principii, un comportament riscant care ne poate face incapabili de a vedea adevăratele provocări ce trebuie întâmpinate şi depăşite. Nu este nici capacitatea de a vă implica într-o discuţie înfocată perpetuă - repetând într-una lucruri pozitive despre propria persoană. Şi acest lucru vă poate îndrepta către o fundătură. Mai degrabă, este capacitatea de a înceta să vă gândiţi sau să rostiţi cuvinte negative despre propria persoană şi lumea înconjurătoare, mai ales când trebuie să faceţi faţă unui eşec personal. Optimismul autentic este o abordare deplină şi plină de speranţe dar şi realistă a vieţii de zi cu zi.

33. Psihologul Martin Seligman a descoperit trei atitudini majore care deosebesc optimiştii de pesimişti. în primul rând, aceştia consideră că necazurile din viaţa lor sunt doar nişte impulsuri temporare pe parcursul vieţii. Momentele grele nu durează veşnic şi până la urmă situaţia se va redresa. Aceşti oameni nu se simt ameninţaţi de faptul că ar putea să se deplaseze mereu în umbra unui val de tristeţe, dezamăgire sau nerealizări. De fapt ei consideră că necazurile şi dificultăţile sunt mai degrabă nereuşite întârziate decât înfrângeri directe sau definitive.

34.

35. în al doilea rând, ei încearcă să privească necazul drept ceva de moment şi nu ca o altă manifestare a unei nefericiri de lungă durată şi de care nu pot scăpa. Astfel, chiar şi o experienţă neplăcută poate fi analizată şi depăşită individual - nu este nici prima şi nici ultima. în al treilea rând, optimiştii nu-şi asumă toată vina. Dacă din examinarea făcută de ei, rezultă şi existenţa unor cauze externe, atunci le vor lua şi pe ele în considerare.

36. Toate acestea vin în contrast cu cei trei P ai pesimismului: Permanenţa, Pătrunderea, Personalizarea. Pesimiştii vor avea tendinţa să considere fiecare nereuşită drept cea mai nouă dintr-un lung şir de astfel de evenimente trecute şi (probabil) viitoare pe care ar trebui să le îndure. Orice scăpare va fi resimţită drept un exemplu despre cum sunt ei în stare să eşueze de fiecare dată. De ce se tot întâmplă lucruri rele? Pentru că pesimiştii hotărăsc faptul că propria lor incompetenţă sau insuficienţă este de vină.

37. Optimistul „răstoarnă" cei trei P, nu printr-o aşa-zisă putere a gândirii pozitive, ci prin lupta cu propriile sentimente de auto-învinovăţire şi neajutorare. Gândiţi-vă la Rob care a pierdut o ocazie de afaceri deoarece a fost prins într-un blocaj de trafic care l-a făcut să întârzie la o întâlnire foarte importantă. Dacă ar fi fost un pesimist incurabil, reacţiile sale ar fi sunat cam aşa: „Bineînţeles. Nimic nu-mi reuşeşte (Permanenţă). Nici nu mă mir că s-a întâmplat, totul îmi merge mereu pe dos (Pătrundere). Sunt un idiot că am ales ruta asta şi pentru că am plecat târziu de acasă (Personalizare).

38. Prin contrast, dacă Rob ar fi avut o atitudine optimistă ar fi putut reacţiona astfel: „Ptii..., ce mai eşec. Dar mai am un interviu şi săptă-mâna viitoare (rezultatul, deşi fără îndoială neplăcut, nu este sfârşitul lumii). Ghinion, dar şi altă dată am mai pierdut întâlniri de genul ăsta şi nu sunt chiar la limită (situaţia prezentă este unică şi nu reflectă modul cum toate lucrurile „se risipesc"şi nu trebuie repetate). N-ar fi avut nici o importanţă pe ce rută aş fi mers, tot oraşul este blocat (o forţă externă şi-a făcut simţită prezenţa).

39. Remarcaţi că Rob ar fi greşit dacă ar fi încercat să arunce toată vina pe traficul aglomerat. Aceasta ar fi însemnat să caute o scuză, să

40. abdice de la toate responsabilităţile avute pentru modul cum s-a finalizat întreaga situaţie. în mod sigur, traficul şi-a avut partea lui de vină, dar şi Rob ar fi putut să se scoale mai devreme pentru a fi mai sigur că ajunge. Poate data viitoare va reuşi. A arunca vina exclusiv pe factori de ordin extern este la fel de rău ca şi a ne asuma în totalitate responsabilitatea. Modul cel mai sănătos de abordare se află undeva între cele două extreme.

41. Optimismul flexibil şi optimismul orb

42. Un alt pericol este tendinţa de a ne pune „ochelari cu lentile colorate".

Dacă atitudinea.noastră este prea pozitivă, s-ar putea să cădem într-o tendinţă de evaluare lipsită de critică pentru o anumită situaţie. De aceea, optimismul este legat de testarea realităţii - capacitatea noastră de a percepe cu acurateţe mediul înconjurător. Seligman utilizează termenul „optimism flexibil" pentru această speranţă ancorată în realitate şi îl

deosebeşte de „optimismul orb" care este o abordare lipsită de critică şi, în esenţă, nerealistă. Optimiştii 6rbi sunt un fel de Pollyana printre noi. Ei neagă mereu - pentru ei nu există probleme şi succesul se poate obţine în ciuda oricăror piedici posibile. De asemenea, aceştia nu iau în considerare eşecurile, trecând pe lâgă ele.

43. Drept exemplu extrem, în cazul în care cheltuiţi sume mari de bani pentru a cumpăra bilete de loterie, vă creşteţi doar în mod marginal posibilitatea de câştig, şansele se cumulează împotriva voastră, iar preţul pierderii creşte, deoarece v-aţi alocat o parte tot mai mare din venit pentru o „vânare de vânt". Uneori, un copil poate vedea ceea ce un optimist orb nu poate - este momentul să ne retragem şi să abordăm problema altfel. în general, acestea sunt momente când costul potenţial al unei anumite decizii este foarte mare, chiar dacă nivelul de risc implicat poate părea relativ redus.

44. Având în vedere aceste deosebiri, cum am putea să ne îmbunătăţim starea de optimism flexibil sau realist? Adversitatea şi dezamăgirea ne loveşte pe toţi, dar reacţiile noastre diferă. Un mod optimist de abordare este vital pentru accentuarea răbdării - capacitatea de a vă reveni din

45. starea de frustrare creată în urma unui eşec. De ce optimiştii trec peste

inevitabilele probleme ale vieţii de zi cu zi, atât de diferit în comparaţie cu pesimiştii? Pe termen lung, probabil că ambii se lovesc de acelaşi număr de eşecuri (deşi pesimiştii, deoarece se aşteaptă la ce e mai rău, este posibil să „o caute cu lumânarea" şi de aceea, necazurile să-i lovească mai des). Un răspuns poate fi acela că totul depinde de ceea ce optimiştii spun despre ei înşişi sau îşi spun în urma unui anumit eveniment - monologul interior identificat în modelul nostru ABC.

46. Aşa cum s-a remarcat mai devreme, fiecare răspunde la diferite evenimente prin anumite gânduri care, la rândul lor, determină sentimente şi comportamente. Pesimiştii tind să parcurgă un ciclu aparte. Gândurile lor sunt furioase şi lipsite de speranţă - ei îşi doresc ceva, nu reuşesc să obţină acel lucru şi sunt convinşi că nici nu-l vor putea obţine. în consecinţă, nu îi surprinde faptul că sentimentele şi comportamentele care rezultă de aici sunt tristeţea, vina, neajutorarea, pasivitatea în acţiune sau, şi mai rău, acţiunile distructive. Optimistul se păzeşte de aceste sentimente şi comportamente, spărgând ciclul semnalelor distructive pe care le percepe atunci când trebuie să facă faţă unor greutăţi, înlocuindu-le cu altele mai adecvate. încercaţi să consideraţi aceasta ca o nouă înregistrare pe o bandă deja folosită. In acest caz, rezultatul este un entuziasm crescut în faţa unor noi alternative, încrederea că eforturile înnoite sau alternative vor reuşi, dar şi planurile creative, activităţile orientate spre un anumit obiectiv şi un trai mai sănătos.

47. Luaţi o pauză

48. Reţineţi că este întotdeauna de preferat să căutaţi alternative plauzibile.

Pesimiştii se îndreaptă direct către scenariul cel mai catastrofal şi, aşa cum am explicat mai devreme, pun totul la suflet. De exemplu, gândi-ţi-vă la meşterul ghinionist care încearcă să repare un robinet stricat, dar nu reuşeşte. Ce face în acest caz? îşi pierde cumpătul, îşi strică şi cele câteva unelte pe care le are şi se hotărăşte, printr-un monolog interior, să se auto-învinovăţească. E amărât, ceva este în neregulă cu

49. el, nu va învăţa niciodată şi aşa mai departe. Pentru a aprecia cât de contraproductive sunt aceste gânduri, imaginaţi-vă că altcineva i-ar spune aceleaşi lucruri. Ele ar fi considerate atunci drept jignitoare şi neadevărate, iar meşterul ar sări să se apere.

50. Bine, bine - să se apere - dar, oricum, lumina era proastă, uneltele nu erau cele adecvate, bazinul de apă nu avea dimensiunile potrivite. Poate, având în vedere tot ceea ce făcuse el în ziua respectivă, ar fi greşit să ne pierdem în amănunte. Poate că tocmai este momentul să se oprească şi să se concentreze pe ceea ce este temporar şi schimbător (mărimea bazinului, lumina şi momentul când s-a petrecut totul); pe ceea ce este mai degrabă specific decât de ansamblu (asta este ceva greu de realizat, dar au mai fost şi alte treburi dificile care nu l-au înfrânt); şi, dincolo de orice, nepersonale (toate cele de mai sus, ceea ce înseamnă că vina nu îi aparţine în totalitate).

51. Ca o alternativă, ar putea, pur şi simplu, să cheme un instalator sau un prieten care este mai priceput decât el. Aceasta este denumită tehnica „ei, şi ce?" şi nu trebuie luată în derâdere. Aţi luat cea mai mică notă din clasă? Vi s-a refuzat o avansare sau o întâlnire? Ei, şi ce? Pur şi simplu lăsaţi-o baltă. Recunoaşteţi-vă sentimentele normale de dezamăgire, dar nu le permiteţi să vă dărâme. Folosiţi-vă de aceste piedici pentru a vă stimula. înscrieţi-vă la alte cursuri, poate unele mai potrivite aptitudinilor şi intereselor voastre şi unde veţi obţine note mai mari. O altă firmă sau un alt departament ar putea să vă recunoască talentele; un formular de înscriere vă poate aduce rezultatele dorite, în ceea ce priveşte viaţa voastră amoroasă, chiar şi un număr mai mare de refuzuri nu înseamnă că nu există cineva potrivit pentru voi pe lumea aceasta. Viaţa amoroasă este o întreprindere misterioasă în orice moment. Nu ştiţi niciodată când vă iese în cale persoana ideală şi ar fi mai bine să fiţi pregătiţi şi să nu staţi mereu cu gândul doar la aspecte pesimiste.

52. Chiar dacă unele gânduri negative care vă încarcă mintea au o doză de adevăr într-un anumit moment, puteţi merge mai departe luând măsurile care vă vor permite să faceţi faţă mai bine unor situaţii"similare viitoare. Nu mai repetaţi propriile greşeli. Este surprinzător cât de mulţi oameni - în special cei cu tendinţe pesimiste - continuă să se dea cu

53. capul de pereţi, poate ca o încercare de a se auto-pedepsi pentru că nu au fost în stare să reuşească. Această tendinţă nu duce nicăieri. Noi nu vă sfătuim să abdicaţi în faţa adversităţilor. Ceea ce susţinem noi sună cam aşa - luaţi o pauză, îndepărtaţi-vă şi „priviţi-vă" obiectiv şi nu vă forţaţi să faceţi şi să repetaţi într-una ceva despre care ştiţi că nu reprezintă pentru voi un punct forte. Auto-examinarea realistă este prin excelenţă un punct forte care vă va aduce zile mai fericite.

54. Exerciţii

55. în cartea sa, „Learned Optimism" ***(Optimismul învăţat),*** psihologul Martin Seligman scoate în evidenţă un număr de studii ştiinţifice care demonstrează că persoanele optimiste trăiesc mai mult, se îmbolnăvesc mai rar şi au o tensiune arterială mai scăzută. Totodată, ei tind să înregistreze mai multe succese în toate activităţile pe care le întreprind. Oare surprind aceste constatări? Nu chiar. Optimismul realist este aptitudinea de a vedea mai degrabă partea luminoasă a vieţii şi de a

menţine o atitudine pozitivă în faţa adversităţilor zilnice. Persoanele optimiste recunosc atunci când trec prin situaţii dificile, dar au o imagine pozitivă în ceea ce priveşte modul în care se va soluţiona în final problema, bazată pe cunoaşterea şi recunoaşterea propriilor aptitudini şi calităţi, pe capacitatea proprie de a aborda în mod activ problemele, precum şi pe posibilităţile personale de a-şi reaminti alte situaţii în care au depăşit cu succes obstacolele întâlnite. în acest fel, optimiştii realişti diferă de acele persoane care au o imagine pozitivă în ciuda dovezilor că se confruntă cu probleme reale şi foarte dificile. Aceşti indivizi nu sunt nişte optimişti realişti; din contră, ei întâmpină dificultăţi din punct de vedere al testării realităţii. Ei rămân orbi în faţa adevăratelor probleme cu care se confruntă, prin menţinerea unei atitudini de „cap-în-nisip".

56. Persoanele optimiste sunt răbdătoare şi îndrăzneţe; ele întâmpină situaţiile dificile cu atitudinea pozitivă: „eu pot". în loc să se simtă lipsite de speranţă, renunţând sau întorcând spatele situaţiilor dificile, ele perseverează, sunt tenace şi continuă să încerce. De asemenea,

sunt flexibile, încercând mai multe moduri de abordare alternative. Aceste calităţi le alimentează succesele.

Optimismul

57.

58. Auto-evaluarea

1. Copiaţi următoarele întrebări în bloc-notes-ul vostru şi răspundeţi la ele prin: ***niciodată, rar, ocazional, frecvent*** sau ***totdeauna.***

a) Oamenii spun că mă plâng deseori.

b) Cei apropiaţi mie spun că am o atitudine pozitivă.

c) Cred că am o atitudine pozitivă.

d) Mă trezesc într-o zi obişnuită de lucru şi aştept cu nerăbdare evenimentele.

e) Mă trezesc la sfârşit de săptămână, într-o zi obişnuită pe care abia o aştept.

f) Am o atitudine pozitivă asupra viitorului atunci când este vorba de:

- muncă

- carieră

- familie

- viaţă socială.

g) Când apare ceva nedorit, nu mă dau bătut.

h) Când apare ceva nedorit, tind să reformulez, pentru a transforma
totul într-o provocare ce trebuie abordată.

59. Notaţi fiecare dintre răspunsurile date cu (-4) pentru ***niciodată,***
(-2) pentru ***rar,*** (0) pentru ***ocazional,*** (+2) pentru ***frecvent*** şi (+4) pentru ***totdeauna.*** Faceţi totalul. Dacă este negativ, tindeţi spre pesimism. Dacă este pozitiv, sunteţi o persoană cu perspective optimiste.

2. Scrieţi ce credeţi că aţi putea face pentru ca viitorul să fie mai luminos în domeniul profesional, familial şi social, atât pe termen scurt, cât şi pe termen mediu şi lung. Care credeţi că ar fi un prim pas bun în fiecare domeniu pentru a vă putea atinge obiectivele?

3. Cât de mult înseamnă pentru voi să faceţi aceste schimbări?

4. Dacă, teoretic vorbind, acest lucru ar fi posibil, care ar fi trei dorinţe
pe care aţi vrea să le împliniţi?

5. întorcându-ne la partea practică, dacă reveniţi acasă duf>ă o zi proastă la serviciu, ce activităţi v-ar relaxa? Ce v-ar face-să vă simţiţi mai bine?

60. Gândiţi-vă la o persoană pe care o consideraţi optimistă şi imaginaţi-vă ce aţi putea învăţa de la ea.

61.

62. Teme

63. Reamintiţi-vă cum se elaborează diagrama ABCDE, făcând referire la

64. capitolul al II-lea.

1. în următoarele câteva zile, notaţi în bloc-notes-ul vostru orice dezamăgiri sau probleme cu care v-aţi confruntat, împreună cu exemple ale propriului vostru monolog interior, gânduri care decurg din acesta, precum şi sentimentele şi comportamentele care rezultă. Aceste evenimente nu trebuie să fie neapărat remarcabile. Ele pot varia de la pierderea cheilor până la pierderea unui examen, de la descoperirea faptului că propriul tău copil fură banii de lapte la faptul că aţi suferit un eşec din cauza unui coleg.

2. Citind răspunsurile, puteţi descoperi că orice atitudini pesimiste sunt corelate cu gândurile de auto-învinovăţire sau cu cele acuzatoare, cu sentimentele respinse sau demoralizatoare sau cu un comportament greoi. Cum puteţi redresa acest proces? Prin tehnica diagramei ABCDE. Monologul interior negativ poate fi respins şi înlocuit cu mesaje pozitive care vă pot fi de mai mult ajutor. De data aceasta, totuşi, vă poate fi de ajutor să apelaţi la o serie de propuneri. încercaţi să purtaţi la încheietura mâinii o banderolă de cauciuc sau să aveţi în buzunar o pereche de zaruri.

Acest lucru poate părea (şi ar putea să vă facă să vă simţiţi) puţin aiurea, dar funcţionează. Când începeţi să vă complăceţi în situaţia de a avea gânduri negative, trageţi de banderola de cauciuc cât puteţi de tare. Disconfortul de moment va întrerupe acel monolog interior supărător. Acum, atenţia fiind distrasă îndreptaţi-o în altă parte, trecând cu degetul cel mare peste suprafeţele zarului, numărând punctele de la unu la şase. Concentraţi-vă asupra acestui lucru şi vă va ajuta la gândurile negative.

3. Un alt truc care opreşte gândurile negative din drumul lor este cel de a le pune în aşteptare. Notaţi-le pe măsură ce apar şi luaţi-vă un angajament ferm de a vă ocupa de ele într-un anumit moment al zilei, să zicem, la ora opt seara. Simplul act de înregistrare a acestor gânduri reduce într-o oarecare măsură gradul lor de urgenţă şi la fel şi faptul că vă rezervaţi timp într-un anumit moment pentru a vă ocupa de ele.

Domeniul stării generale

4. în fiecare caz - sau, dacă doriţi să vă confruntaţi cu aceste gânduri pe măsură ce apar - puteţi trece la dezbaterea şi îndepărtarea lor. „înscrieţi-vă" în echipa adversă şi căutaţi dovezi care să contrazică pesimismul care vă cuprinde. Chiar aveţi mereu doar eşecuri? Bineînţeles că nu. Şi puteţi susţine aceasta cu toată sinceritatea. Felicitări! Tocmai aţi câştigat o bătălie cu gândirea negativă, dar nu şi tot războiul.

Domeniul stării generale

5. în următoarele câteva zile, notaţi modul în care reacţionaţi la noile ocazii, rezultatele pe care vi le-aţi fi dorit, sau dezamăgirile care, în ciuda tuturor eforturilor voastre, au revenit cu toată puterea. Vă este teamă de faptul că ocazia va dispărea sau va lua o turnură negativă, că evenimentul pozitiv va eşua sau că piedica pe care o întâlniţi este un exemplu despre cum lucrurile se întorc împotriva voastră mereu? Dacă da, temerile voastre ar sugera că aveţi o imagine pesimistă.

6. Notaţi scenarii tipice în timpul cărora vi se pare că pesimismul îşi face simţită prezenţa. Apoi căutaţi şi înregistraţi monologul interior care exacerbează aceste evenimente şi dezbateţi-l, luptându-vă cu aceste comentarii negative.

Domeniul stării generale

7. Pe parcursul următoarei săptămâni, dacă mai apare o astfel de situaţie, dezbateţi şi îndepărtaţi acest monolog interior pe măsură ce apare. încercaţi să reformulaţi situaţia astfel încât să o puteţi vedea ca pe o ocazie sau ca o testare a capacităţilor voastre de influenţare a rezultatului în sens pozitiv şi optimist.

65. PARTEA a VII-a

66. CAPITOLUL XVIII

67. Cei mai buni performeri

68. Sperăm că pe parcursul acestei cărţi v-am transmis ideea că succesul în orice domeniu depinde de un anumit număr de factori ai inteligenţei emoţionale. Punctajele ridicate la una sau două categorii nu garantează în mod special statutul de milionari, o dezvoltare meteorică sau realizarea celor mai dorite visuri. Mai degrabă vă face să consideraţi succesul drept rezultatul unei combinaţii sau al unei reţete cuprinzând mai multe competenţe, unele dintre ele neaşteptate, Iată de ce inginerii de succes - genul cel mai pragmatic pe care vi-l puteţi imagina - se disting prin niveluri ridicate în ceea ce priveşte respectul de sine, optimismul, toleranţa la stres precum şi împlinirea de sine; iată de ce reuşita celor care profesează în domeniul resurselor umane (care s-ar putea crede că depinde de capacitatea relaţiilor interpersonale) depinde de fapt în cea mai mare măsură de împlinirea

70. de sine; ca să cităm rezultatele unui sondaj, de ce 68% din 150 de
funcţionari în domeniul industriei informatice din primele 100 de companii americane au afirmat că ei consideră „abilităţile de programare" fiind mai importante în prezent decât acum cinci ani. Este suficient să spunem că nici o componentă a inteligenţei emoţionale nu poate exista în mod izolat. Toate elementele se află în foarte strânsă legătură şi toate sunt valoroase, putând fi folosite pentru a vă creşte şansele de succes.

71. în capitolele precedente am prezentat o serie de exemple despre
cum funcţionează inteligenţa emoţională în viaţa de zi cu zi. în acest capitol dorim să vă oferim o serie de exemple selectate, despre cum inteligenţa emoţională se aplică în cazul „performerilor" - respectiv persoanelor care au excelat cu adevărat într-un anumit domeniu. Vom descrie pe scurt studiile de cercetare prin care grupuri de persoane au fost testate pentru a crea profilul acestor performeri, precum şi o serie de studii de caz individuale. La Mulţi Health Systems, am testat inteligenţa emoţională a mai multor persoane din lume decât oricine altcineva - peste 42.000 persoane din peste 36 ţări. Mai recent, am testat peste 10.000 de copii şi adolescenţi nord-americani, utilizând varianta noastră pentru tineri ***a*** BarOn EQ-i. Datele noastre au fost primele din lume care au explorat relaţia dintre inteligenţa emoţională şi sex, vârstă, cultură şi rasă. Studiile şi persoanele din acest capitol scot în evidenţă câteva dintre primele lucrări care examinează în mod direct rolul inteligenţei emoţionale şi al unei performanţe înalte.

72. Poate cel mai amplu studiu efectuat şi care demonstrează rolul inteligenţei emoţionale în obţinerea succesului a fost cel întreprins asupra Forţelor Aeriene ale SUA. în anul 1996, Forţele Aeriene au constatat existenţa unor probleme în ceea ce priveşte recrutorii - persoane care aleg tinerii şi tinerele care vor să se dedice unei cariere militare. Necazul era acela că recrutorii se angajau şi plecau cu o regularitate deprimantă; rata de fluctuaţie a acestui tip de personal era extrem de ridicată - aproapre 50%. Fiecare persoană aleasă era antrenată şi trimisă în altă localitate sau la o bază militară mai îndepărtată. Dacă respectiva persoană nu rămânea la locul de muncă,

73.

74. Forţele Aeriene aveau de pierdut. Pentru a fi mai exacţi, trebuie menţionat că fiecare angajat „fluctuant" costa Forţele Aeriene 30.000 dolari. Desigur, erau implicaţii şi costuri umane, inclusiv presiunea exercitată asupra familiei recrutorului, care trăgea mereu ponoasele.

75. Locotenent-colonelul Rich Handley, conducătorul proiectului de recrutare, ne-a chemat şi ne-a rugat să aplicăm BarOn EQ-i unui număr de 1.171 de recrutori de la bazele din străinătate, pentru a vedea dacă există vreo legătură între scorul obţinut de ei şi succesul la locul de muncă. în vederea obţinerii unei măsurători corecte a acestui succes, am dorit să ştim în primul rând cum şi-au privit ei înşişi performanţele şi, în al doilea rând, cât de bine şi-au îndeplinit sarcinile trasate în mod special pentru regiunea lor.

76. După ce am aplicat EQ-i şi alte teste atât de des, suntem perfect conştienţi că auto-aprecierea îşi are propriile limite. O persoană ar putea spune că se simte excelent fără ca acest lucru să fie neapărat purul adevăr. Pe de altă parte, când oamenii spun că nu sunt în apele lor, de regulă, situaţia chiar aşa este.

77. După obţinerea rezultatelor EQ-i, împreună cu clasificarea reală şi solicitată a performanţelor înregistrate, am introdus toate datele în calculatoarele noastre şi am constatat că 45% din succesele proprii raportate chiar de către recrutori erau datorate punctajelor înregistrate la 15 componente ale inteligenţei emoţionale, o relaţie mult mai ridicată decât cea constatată în alte studii care se bazează strict pe analiza inteligenţei cognitive.

78. Apoi, am examinat performanţele lor efective şi am constatat din
nou faptul că multe dintre aceste componente intrau în joc. Primii cinci factori care sunt cel mai probabil să determine obţinerea succesului la locul de muncă s-ar putea să vă surprindă. în ordine, aceştia au fost: caracterul asertiv, empatia, fericirea, conştiinţa emoţională de sine şi soluţionarea problemelor. Recrutorii care au înregistrat un punctaj ridicat la aceste categorii aveau şanse de reuşită de 2,7 ori mai mari şi, dintre 262 de astfel de persoane care au înregistrat
punctajele cele mai ridicate, conform evidenţelor noastre, 95% şi-au

Cei mai buni performeri

îndeplinit sau chiar depăşit sarcinile trasate.

79.

80. Studiul nostru era menit de asemenea să pună într-o nouă lumină
şi alţi factori consideraţi de Forţele Aeriene ca având o contribuţie la rezolvarea problemelor. Baza de operare a unui recrutor - respectiv locul unde staţionează acesta - nu avea nici o relaţie directă cu succesul. La fel şi sexul, etnia, educaţia, vârsta, starea civilă (deşi s-a constatat că satisfacţia pe planul acesta avea legătură cu succesul la locul de muncă) sau numărul de ore lucrate. într-adevăr, acele persoane care recunoşteau că lucrau numărul cel mai mic de ore înregistrau şi cele mai multe reuşite.

81. Toate aceste rezultate însemnau ceva pentru noi. în primul rând, caracterul asertiv este de dorit în cea mai mare măsură într-un mediu de vânzări, iar, în esenţă, sarcina de bază a unui recrutor este aceea de a „vinde" posibililor civili interesaţi „domeniul" militar. Forţele Aeriene au fost surprinse să constate că empatia îşi avea rolul său (nu intrinsec, ci concentrat pe îmbunătăţirea calităţilor interpersonale ale recrutorilor); dar empatia, aşa cum am constatat, este capacitatea de a „citi" şi de a reacţiona la emoţiile celor din jurul nostru. Recrutorii de succes erau în măsură să facă prezentări pe care să le şi adapteze corespunzător şi nu incidental, fără a pierde timpul cu candidaţi necorespunzători, motiv pentru care erau în măsură să-şi îndeplinească sarcinile mai rapid. Fericirea, ca şi conştiinţa de sine sunt destul de elocvente. Calităţile superioare în domeniul soluţionării problemelor au fost de o reală valoare, deoarece aceste persoane lucrau deseori pe cont propriu, izolate de colegii şi superiorii, lor.

82. Ce s-a întâmplat pe urmă? Forţele Aeriene şi-au reorganizat rapid
programul de pregătire a recrutorilor pentru a aborda elementele care

determinau succesul şi care fuseseră identificate de EQ-i. Apoi, au comandat o versiune computerizată a setului de întrebări care fusese utilizat de la începutul procesului de selecţie pentru personalul nou. Răspunsurile persoanelor care s-ar fi putut ocupa în mod potenţial de recrutare sunt comparate cu o bază de date care conţine rezultatele testelor iniţiale în număr de 1.171, precum şi perspectivele de a participa la un interviu EQ-i structurat, elaborat de noi pentru a confirma
punctele forte, dar şi pe cele vulnerabile, scoase în evidenţă de raportul personal.

83. De fapt, activitatea noastră a fost menţionată într-un raport care a fost adresat unui sub-comitet al Congresului, care a comparat procesele de selecţie a personalului din diverse domenii ale Forţelor Armate şi au afirmat că „doar procesul de analizare întreprins de Forţele Aeriene posedă criterii măsurabile pentru evaluarea calităţilor interpersonale ale potenţialilor recrutori". Acest raport afirma de asemenea (într-un fel, spre amărăciunea noastră) că „în august 1977, Forţele Aeriene au achiziţionat programul computerizat EQ-i la un preţ mai mic decât cel necesar formării unui recrutor şi trimiterii sale pe teren", concluzionând că „recrutorii Forţelor Aeriene sunt de două ori mai productivi decât cei din alte servicii armate."

84. Şi ce s-a mai întâmplat între timp? Un studiu de urmărire, care a fost din nou înaintat sub-comitetului din Congres, a constatat că după un an de la utilizarea EQ-i şi a interviului EQ special elaborat pentru a sprijini alegerea noilor recrutori, rata de menţinere a acestora pe poziţie crescuse cu 92% la nivel global, cu o economie estimată la nivelul Forţelor Aeriene de 2.700.000 dolari (şi, da, am început să colaborăm şi cu Marina şi cu Armata pentru proiecte similare adaptate necesităţilor specifice).

85. Una dintre vânzările cele mai dificile de care am avut parte a fost
efectuată la bordul navei U.S.S „George Washington", cel mai sofisticat port-avion american din punct de vedere tehnologic. Utilizând calităţile voastre de vizualizare, încercaţi să vă imaginaţi sala de antrenament în care erau instruiţi piloţii. Imaginaţi-vă de asemenea un medic-ofiţer superior care îl prezintă pe un tânăr psiholog, Steven Stein, unui public foarte sceptic, alcătuit din bărbaţi, dintre care câţiva participaseră la Războiul din Golf şi erau nepăsători în ceea ce priveşte problemele inteligenţei emoţionale. Empatia nu pare a fi unul din punctele lor

forte, iar psihologul este nevoit să-şi folosească şi ultimele rezerve de optimism.

86. Din fericire, unul dintre navigatori este parţial familiarizat cu noţiunea de inteligenţă emoţională şi doreşte să asculte prelegerea. Psihologul începe prin a păşi, din greşeală, pe emblema echipajului, pictată pe podeaua camerei (şi trebuie să plătească o amendă de 2 dolari), dar îşi revine şi se lansează în prezentare, în esenţă pe faptul

Cei mai buni performeri

87. 235

88. că aspectele emoţionale sunt importante în special în situaţii de viaţă
şi de moarte.

89.Până la sfârşitul după-amiezii, în ciuda tuturor piedicilor şi aşteptărilor, întregul echipaj a completat EQ-i şi unii dintre participanţi au mai rămas pentru a discuta despre problemele lor emoţionale legate
de experienţa la locul de muncă. Am fost surprinşi nu numai de tehnica lor superbă, dar şi de gama largă de interese de care dădeau dovadă şi de experienţa lor. Toţi absolviseră colegiul, dar disciplinele de care erau interesaţi variau de la istorie la matematică şi de la inginerie la literatură engleză. De fapt, nimeni nu era sigur pe ce bază fusese ales pentru poziţia sa de elită şi câţiva au remarcat că s-ar fi calificat cu siguranţă şi pentru posturi civile, unde ar fi câştigat poate cu mult mai mult decât în poziţia deţinută în prezent. Pe de altă parte, în viaţa civilă nu poţi pilota un avion F-14.

90.Steven credea că ştia ce punctaje vor înregistra la EQ-i majoritatea
piloţilor. Spre surprinderea sa, nu a fost aşa.

91. In primul rând, aceştia au înregistrat printre cele mai ridicate punctaje dintre grupurile testate. Ne-am aşteptat ca ei (alături de întreprinzători, medici şi membri ai altor „elite ocupaţionale") să deţină o poziţie bună în ceea ce priveşte respectul de sine şi, într-adevăr aşa a fost. Dar răspunsurile lor la această categorie (ca şi la conştiinţa emoţională de sine) au arătat că le lipseşte aroganţa, încrederea. exagerată sau credinţa oarbă în propriile lor aptitudini. Cu alte cuvinte, întrucât ştiau cu exactitate cât sunt de buni, nu aveau absolut nici un motiv să exagereze.

92. De asemenea, aceştia au obţinut un punctaj bun în ceea ce priveşte
testarea realităţii (un lucru pozitiv când au la dispoziţie fracţiuni de secundă
pentru a decide dacă să tragă sau nu, în ceea ce ar putea sau nu să fie un
presupus duşman) precum şi la controlul impulsurilor (din nou, un atribut
vital atunci când apăsarea greşită a unui buton face diferenţa dintre viaţă
şi moarte pentru ei şi pentru alte persoane). Au excelat de asemenea în ceea ce priveşte toleranţa la stres - fără a ezita să indice cauza celei mai mari anxietăţi. Steven i-a întrebat (şi nu uitaţi că majoritatea au văzut lupte pe viu în Războiul Golfului) ce îi speria cel mai tare. Răspunsul a

93. fost că puteau face faţă cu aplomb misiunilor de bombardament sau la vederea unei rachete, dar grija lor principală era întoarcerea „acasă" - aterizarea noaptea pe pista întunecată a port-avionului.

94. Trecând de la teatrul de război la arena politică, să vedem cum îi poate afecta inteligenţa emoţională pe conducătorii noştri. Indiscreţiile preşedintelui Bill Clinton încep să fie uitate, dar ele pot continua să marcheze prezenţa sa în această funcţie, anulând multe dintre realizările sale.

95. întrebarea, repetată mereu în cursul acestei perioade este, de ce oare, pentru numele lui Dumnezeu, s-a comportat Clinton astfel? Poseda el oare o trăsătură de caracter auto-distructivă care îl împingea mereu către acte iresponsabile? Cu siguranţă ne-am dori să-i putem aplica şi lui EQ-i, sau soţiei sale, Hillary, care l-a susţinut într-un mod neobişnuit. Dar, în lipsa rezultatelor lor la EQ-i, putem trage totuşi câteva concluzii fondate în ceea ce priveşte nivelul inteligenţei emoţionale a preşedintelui Clinton.

96. Ne-am aştepta ca, la fel ca majoritatea politicienilor de succes, Bill Clinton să aibă un punctaj general ridicat, dar mai ales la calităţile interpersonale. De asemenea, ar fi probabil ca punctajul înregistrat pentru toleranţa la stres, empatie şi responsabilitate socială să fie bun. Stilul său indică faptul că este puternic în ceea ce priveşte relaţiile cu alte persoane şi că a ştiut să navigheze prin multe zone politice şi personale „minate". Aptitudinile sale empatice sunt clare; ori de câte ori vorbeşte, ascultătorii simt că el comunică şi se conectează direct cu persoana lor.

97. Pentru Clinton, călcâiul lui Ahile este la fel de clar: în viaţa sa personală nu a putut niciodată să exercite controlul impulsurilor. în final, acest neajuns al său a dus la o traumă naţională. Indiferent de sentimentele sale pentru Monica Lewinsky şi numeroase alte femei, este evident că ar fi fost cu mult mai înţelept să-şi păstreze impulsurile sub control, aşa după cum singur a admis în numeroasele scuze adresate poporului american. Dar chiar şi aşa, datorită farmecului şi flerului său personal, a reuşit să supravieţuiască tuturor acestor

98. incidente. Chiar şi după ce Raportul Starr a fost făcut public, când
umilirea publică a lui Clinton a fost trecută în revistă de toate jurnalele de ştiri, nivelul său de simpatie nu a scăzut niciodată sub 60%.

99. Cu siguraţă, Clinton nu este primul politician (şi nu va fi nici ultimul) care să se „frigă" din cauza lipsei de control al impulsurilor- priviţi ştirile din lumea întreagă în care sunt descrise cazuri de politicieni
care se angajează în „hârjoneli" de tot felul, în timp ce fac apel la întoarcerea la valorile familiale, sau sunt descoperiţi în flagrant delict, după ce au câştigat alegerile folosindu-se de o platformă bazată pe integritatea căminului.

100. Poate dintr-un simţ de autoconservare (nu ca o componentă a inteligenţei emoţionale, ci ca un prim imperativ politic de lungă durată), foarte puţini oficiali aleşi sunt înclinaţi să accepte EQ-i - sau dacă fac acest lucru - să facă rezultatele publice. Unul care a îndrăznit să facă acest lucru este Bill Vander Zalm, fostul premier din Columbia Britanică. Nu numai că s-a supus bucuros testului, dar a fost de acord să şi vorbească despre punctajul înregistrat de el, în cadrul unui program de televiziune legat de attivitatea noastră, acordându-ne permisiunea să-i publicăm punctajele în această carte.

101. Vander Zalm a fost şi rămâne o personalitate remarcabilă. A fost forţat să-şi dea demisia din funcţia de premier la începutul unui scandal privind o serie de conflicte de interese. Când l-am testat, a declarat că nu mai avea nimic de ascuns şi era interesat să vadă ce ar putea dezvălui EQ-i, dacă era cazul.

102. Şi care au fost aceste rezultate? Vander Zalm a înregistrat cele mai ridicate punctaje la „domeniile" intra- şi inter- personale. Scorul mediu EQ era de 100; Vander Zalm avea un punctaj destul de ridicat la mai multe categorii, înregistrând 126 de puncte la independenţă (netrădându-şi reputaţia de lider, care a ţinut în frâu, şi-a asumat răspunderea şi a condus partidul spre victorie) şi 123 de puncte atât la elementul respect de sine cât şi la fericire. în mod clar, înfrângerea sa (despre care glumea în timp ce completa chestionarul) nu i-a micşorat capacitatea de a se bucura de viaţă - el continuă până în ziua de azi să aibă o atitudine combativă, cel puţin în calitate de persoană publică.

103.

104. Punctajele mai mici înregistrare de Vander Zalm sunt la fel de grăitoare. De exemplu, nu a excelat (ca să fim blânzi) în soluţionarea problemelor - un neajuns care i-a afectat modul de a guverna şi a dus la etichetarea lui drept o persoană care „îşi dă cu stângul în dreptul . Un alt punctaj mic l-a înregistrat, aşa cum era de aşteptat, la controlul impulsurilor, unde nu a reuşit să obţină decât 86 de puncte.

105. Nu ştim dacă Vander Zalm l-ar concura pe Clinton în ceea ce priveşte legendara sa răbdare şi dacă ar reveni la viaţă precum pasărea Phoenix. Pe măsură ce scriem aceste lucruri, se pare că se gândeşte să-şi încerce din nou şansele în viaţa politică şi chiar ar putea să reuşească. Sfatul nostru, dacă speră să recâştige alegerile, este acela de a-şi perfecţiona cele două zone mai deficitare din cadrul inteligenţei emoţionale. Ar face bine dacă ar reflecta mai mult înainte de a vorbi, dacă s-ar stăpâni înainte de a răspunde la întrebări, asigurându-se de terenul pe care se află şi să se bazeze pe sfaturi serioase care să-l ajute

să se decidă asupra unor moduri de abordare motivate faţă de aspecte cheie, în loc să depindă doar de propria persoană. Dacă ar ţine cont de toate aceste aspecte, atunci ar avea şanse rezonabile de a-şi depăşi trecutul şi de a-şi restabili imaginea publică pozitivă.

106. Echipa Toronto Maple Leafs, cândva mândria Ligii Naţionale de Hochei a avut parte de o serie de ani nefavorabili, în sensul că, nu numai că a pierdut cupa Campionatului Stanley dar a ratat şi toate finalele. Şi dintr-o dată, în sezonul 1998-1999 şi-a revenit, avansând de la locul 25 la locul 5, asigurându-şi şi un loc în finală.

107. Dar au plătit un preţ mare, iar echipa a suferit o serie de accidentări, ceea ce a făcut ca unii jucători foarte buni să treacă pe lista jucătorilor indisponibili. Această situaţie a devenit critică începând cu al treilea joc din a doua semi-finală împotriva cunoscuţilor Pittsburgh Penguins, iar Leafs, evaluându-şi puterea, a conceput un plan curajos şi neobişnuit. Astfel, au ieşit la înaintare cu un jucător cvasi-necunoscut, pe nume Adam Mair, care nu jucase niciodată în viaţa lui un meci în Liga Naţională de Hochei şi îşi petrecea timpul la ferma clubului Leafs din estul Canadei.

108. Mair patinase pe gheaţă la Igloo, arena gazdă a echipei celor de la Pittsburgh. Nimeni nu l-a remarcat - altfel ar fi fost huiduit la un loc cu toată echipa celor de la Toronto. Dar comentatorii de la televiziune care erau uimiţi de apariţia sa au speculat preţ de câteva momente posibila lui soartă în faţa echipei celor de la Penguins şi au programat în pauză interviuri cu ceea ce avea să mai rămână din el după ce echipa celor de la Pittsburgh i-ar fi făcut „cuvenita întâmpinare".

109. în loc de aceasta, el s-a făcut remarcat de la prima evoluţie. Mair a marcat un gol, devenind astfel cel de-al doilea jucător din istoria celor de la Maple Leafs care a reuşit, o dată cu debutul său, să introducă pucul în plasă (pentru cei care au mai puţine cunoştinţe, îi informăm că primul jucător care a reuşit acest lucru a atins gheaţa în 1948).

110. Nu dorim să părem îngâmfaţi în legătură cu aceste aspecte, dar nu am fost deloc surprinşi de evoluţia lui Mair. De ce? Deoarece îi testasem performanţele EQ, împreună cu alţi 28 de potenţiali jucători de la Maple Leafs, într-un cantonament care precedase sezonul de joc. Punctajul lui ieşea în evidenţă faţă de al celorlalţi şi era cel mai probabil să reuşească în tot ce ar-fi întreprins.

111. Scorul său global era foarte ridicat, indicând un nivel general
excelent de adaptare. Avea pe atunci doar 19 ani, dar punctajul cel mai ridicat îl înregistrase la testarea realităţii, ceea ce indica un foarte ascuţit
simţ al înregistrării situaţiei în care se afla, ceea ce s-ar fi dovedit de ajutor pentru a accepta statutul său de membru al clubului. Dacă sunteţi
dintr-o dată aleşi de o echipă importantă din Ligă, este uşor să vă permiteţi
fantezii nerealiste. Săptămâna următoare v-aţi putea trezi un golgeter al
Ligii, adorat de toată lumea şi plătit pentru a vă menţine standardul. Ideea că mai aveţi multe de învăţat se pierde pe drum, ceea ce vă împiedică dezvoltarea necesară. Dar acest lucru nu s-a întâmplat şi cu Mair. în schimb, îşi petrecea timpul cu folos, muncind din greu, perfecţionându-şi calităţile şi pregătindu-se pentru şansele sale. [4]

112. Cel de-al doilea punctaj al său l-a înregistrat la

soluţionarea
problemelor - ceea ce, pentru un sportiv, reprezintă un important factor de prezicere a succesului. A şti cum să gândeşti, rămânând pe picioarele tale în timp ce împrejurările se schimbă mereu, a decide să

113. pasezi pucul sau să tragi dintr-un unghi mai puţin ideal, evitând între

timp o grămadă de jucători din apărare, face diferenţa dintre victorie şi înfrângere, jucătorii buni obţin aceste răspunsuri prin intermediul tehnicilor de vizualizare, repetând mental cum să evite obstacolele pe

114. măsură ce acestea apar.

115. Şi iar, revenim la importanţa inteligenţei emoţionale într-un anumit domeniu. Orice jucător de hochei care tratează acest sport cu seriozitate şi este pregătit de un antrenor al Ligii Naţionale de Hochei se află la un anumit standard, în posesia unui anumit nivel al aptitudinilor şi calităţilor atletice (care se află desigur la mare distanţă de ceea ce majoritatea dintre noi ar putea spera să stăpânească). Acesta are putere şi vitalitate; este bun la joc. Dar ce îl va determina să devină grozav? Diverse componente ale inteligenţei emoţionale.

116. Pe măsură ce continuam să testăm jucătorii potenţiali aleşi de cei de la Maple Leafs, pe o perioadă de doi ani, am identificat mai multe componente care păreau a fi direct legate de obţinerea succesului în domeniul sportului profesionist. Mulţi oameni ar considera toleranţa la stres ca fiind una dintre acestea, ceea ce este adevărat într-o oarecare măsură, dar de departe, factorul cel mai important rămâne optimismul. Atunci când o echipă pierde la o diferenţă mică, jucătorul care se înfurie, dă vina pe ceilalţi pentru pierderea meciului sau intră într-un

cerc vicios şi îi trebuie încă vreo trei meciuri pentru a-şi reveni, nu este un jucător de înalt profesionalism. Atitudinea sa ar fi trebuit mai degrabă să fie ceva de genul „eh, dacă am mai fi avut la dispoziţie câteva minute, am fi reuşit să câştigăm meciul. Şi uite cum putem proceda data viitoare...". Aptitudinea de a învăţa din greşeli şi necazuri diferenţiază performerii de restul persoanelor.

117. Un alt factor, poate puţin neaşteptat, este fericirea. Ne-am gândit, pe măsură ce testam viitorii jucători, că acestea sunt probabil printre cele mai fericite momente din viaţa lor. Visul lor de a ajunge în Liga Naţională de Hochei devenise realitate; fuseseră aleşi din sute, dacă nu chiar din mii de tineri din întreaga Americă de Nord, Europă şi fosta URSS. Dar pentru mulţi dintre ei, fericirea rămânea ceva nedefinit (ca şi un loc în cadrul echipei), pe când, cei care erau sincer interesaţi să beneficieze de această şansă aveau tendinţa de a avea performanţe mai bune.

118.

119. Şi, pentru că veni vorba, am identificat de asemenea o componentă
a inteligenţei emoţionale care avea un efect advers asupra succesului în sport. Aceasta era independenţa. Performanţele jucătorilor care procedau doar aşa cum doreau tindeau să fie mai slabe; la acest nivel de început în cariera lor, ar fi mai bine să fie sfătuiţi să înveţe care este sistemul de funcţionare al echipei, să-şi asculte antrenorul, respectân-du-i în totalitate indicaţiile.

120. O altă sportivă pe care am testat-o a fost Shirley Diertshi, o fostă schioare din Oregon cu performanţe la nivel naţional. Atât ea, cât şi cei trei fraţi ai săi au crescut pe pârtie, iar Shirley a înregistrat multe succese în competiţiile de coborâre sau de slalom pentru juniori, până când, la un sfârşit de săptămână, pe Muntele Hood, a fost răsturnată de un alt schior (de fapt, de către un instructor care se antrena în sărituri libere, şi care nu a zărit-o pe ea şi pe însoţitorul ei decât atunci când era prea târziu). Shirley a fost azvârlită de impact şi şi-a dizlocat şoldul. Şase ore mai târziu, după ce a îndurat dureri insuportabile, în timp ce echipa de salvamontişti a coborât-o de sus cu o sanie, a reuşit să ajungă la spital, sub anestezie'generală. Când şi-a revenit, a cerut să se dea jos din pat şi să se întoarcă la antrenamente pentru a putea participa la cursa de la finele săptămânii următoare, ceea ce doctorul a refuzat categoric. De fapt, după spusele acestuia, Shirley ar fi putut foarte uşor să-şi piardă piciorul şi o aştepta o lungă şi anevoioasă perioadă de recuperare.

121. îşi aminteşte că, în fiecare noapte se rugă să plouă,

pentru ca fraţii ei să nu poate merge la schi. Pentru a înfrânge aceste gânduri nedemne, l-a contactat pe instructorul ei de la Muzeul de Artă din Portland, solicitându-i să-i sugereze ce ar putea face pentru a-şi petrece mai plăcut timpul pe care îl mai avea de petrecut în spital, practicând caligrafia („fiecare literă a alfabetului poate fi scrisă într-un milion de feluri"), ceea ce îi permitea să-şi concentreze atenţia pe ceva complet diferit.

122. în prima zi petrecută în cârje, s-a îndreptat către centrul comunităţii evreieşti şi a găsit acolo o piscină. Curând, înota mai multe lungimi de bazin şi la scurtă vreme a fost angajată drept instructor şi salvamar. Apoi şi-a putut relua vechiul serviciu, acela de profesor suplinitor la o şcoală

123. publică, deplasându-se pe această distanţă (un drum de circa 8 km
dus-întors) cu cârjele. Mai târziu, când se putea deplasa fără ajutor, a început să alerge, a revenit pe pârtie, de data aceasta pe post de instruc-
tor, trezindu-se în scurtă vreme în Noua Zeelandă unde nişte prieteni au întrebat-o dacă ar vrea să li se alăture la parcurgerea maratonului. Răspunsul ei imediat a fost: „Cum să nu, pe ce distanţă?" Pentru a-i da o
idee despre rigorile maratonului, aşa-zişii săi prieteni au dus-o la vreo 25 km în afara oraşului, au lăsat-o acolo şi i-au spus să vină acasă prin propriile sale mijloace. O săptămână mai târziu, în cursa propriu-zisă a terminat înaintea favoritului principal, determinându-i pe organizatori să-i sugereze să se ducă la Boston şi să-şi încerce norocul şi acolo. Prima dată când a participat la acest maraton, a sosit pe locul 15. Data următoare a depăşit toate celelalte participante din America şi a stabilit un record personal de 2 ore, 39 minute şi 17 secunde.

124. Remarca ei, suna cam aşa: „Nu m-am oprit din alergat

atunci şi continui să alerg şi acum doar că acum îi antrenez pe alţii să-şi poată atinge potenţialul. Experienţele mele m-au motivat să-mi perfecţionez pregătirea într-un domeniu în care puteam contribui la îmbunătăţirea aptitudinilor altor atleţi, motiv pentru care am ales să particip la cursuri şi să-mi iau doctoratul în psihologia sportivă. Nu am crezut că voi ajunge atât de departe, utilizând aptitudinile pe care mi le-am dezvoltat

– dedicare, disciplină şi bunăvoinţă de a munci din greu şi de a rezista până la capăt. în prezent, predau psihologia exerciţiilor, a sănătăţii şt a stării de bine şi pregătesc o echipă de cros şi maraton. încă mai am energie neconsumată şi încerc să o direcţionez în sens pozitiv, să îi încurajez pe ceilalţi să viseze şi să se lupte pentru realizarea dorinţelor lor". De asemenea, Shirley este consultantul psihologic al echipei

Cei mai buni performeri
125. olimpice de iarnă a SUA.

126. în acest caz, nu veţi fi deloc surprinşi să constataţi că EQ-i-ul ei a scos în evidenţă punctaje ridicate pentru conştiinţa de sine, optimism, împlinirea de sine, toleranţa la stres şi relaţiile interpersonale.

127. Şi acum, să aruncăm o privire şi asupra altor domenii în care inteligenţa emoţională joacă un rol. Am adunat informaţii despre atâtea

128. grupuri încât este dificil să alegem, dar ne vom opri asupra câtorva
elemente mai importante. Studii numeroase au arătat că inteligenţa emoţională este hotărâtoare în ceea ce priveşte succesul la locul de muncă. Primul studiu a fost efectuat în 1997, şi a avut loc la Manila, în Filipine, fiind condus de către Joseph Hee-Woo Jay, la vremea aceea, absolvent al universităţii locale. El a aplicat EQ-i unui număr de100 de lucrători de ghişeu de la banca Planter, cea de a cincea instituţie financiară ca mărime din zonă. A aplicat de asemenea un test IQ standardizat, iar supervizorii acestora au efectuat şi remis evaluări independente ale modului de lucru. Când toate rezultatele au fost adunate, s-a constatat că punctajele IQ au contribuit doar cu 1% la punctajele totale realizate, în timp ce scorurile de la testele EQ au fost responsabile pentru 27% din succesul înregistrat la locul de muncă.

129. Un alt studiu care demonstrează legătura dintre inteligenţa

emoţională şi succesul la locul de muncă a rezultat din colaborarea noastră cu Canadian Imperial Bank of Commerce, una dintre cele mai mari instituţii financiare din Canada şi a avut în vedere unitatea globală de vânzări, condusă de Brian Twohey.

130. In calitatea sa de şef al departamentului de servicii bancare globale pentru clienţii-persoane fizice din cadrul Canadian Imperial Bank of Commerce, Brian era responsabil cu conturile clienţilor înstăriţi, ale căror investiţii depăşeau graniţele naţionale. De aceea, aceşti clienţi trebuia să fie familiarizaţi atât cu legislaţia canadiană cât şi cu aspectele juridice şi fiscale internaţionale şi, pe scurt, cu un amalgam de reguli şi reglementări. Dar fiecare persoană din acest departament este în esenţă un agent de vânzare, având obiective de atins. Aceste vânzări se clasifică în două categorii: cele care au fost deja finalizate (sau înregistrate) şi cele cunoscute sub denumirea de vânzări potenţiale, fiind în aşteptarea unor anumite evenimente care trebuie să aibă loc înainte de finalizarea lor. •

131. Când i-am sugerat lui Brian ca echipa sa să se supună testului EQ-i, acesta a fost foarte interesat, urmând a vedea dacă rezultatele acestuia ar putea fi folosite drept un indicator al vânzărilor cu potenţial succes. Rezultatele au arătat pe deplin că aşa se prezenta situaţia. Pe scurt,

132. punctajul individual al unei persoane a reprezentat 32% din vânzările
înregistrate şi 71% din vânzările potenţiale.

133. Este întotdeauna interesant să comparăm aceste rezultate cu prejudecăţile unui angajator sau ale altei autorităţi. De exemplu, multe persoane ar putea considera că un agent de vânzări de succes ar excela în privinţa relaţiilor interpersonale. într-adevăr, performanţele celor din echipa de vânzări de la Global se situau la nivel ridicat atât la elementele relaţii interpersonale cât şi împlinire de sine. Membrii echipei, care îşi făceau munca într-adevăr cu plăcere, îşi stabileau obiective personale şi făceau un efort suplimentar pentru a excela, fiind cei care ieşeau mereu în evidenţă. A treia calitate, în ordinea importanţei (şi una împărtăşită de mulţi agenţi de vânzare şi din alte domenii de activitate) era empatia - aptitudinea de a te pune în situaţia altei persoane şi de a înţelege ce simte aceasta. Foarte aproape urmau flexibilitatea, toleranţa la stres şi testarea realităţii. Punând toţi aceşti factori într-o formulă similară cu cea creată pentru Forţele Aeriene ale

SUA, am inventat pentru Brian o unealtă puternică, pe care o putea folosi atât în selecţia personalului nou precum şi în încercările sale de a îmbunătăţi calităţile şi aşa superioare ale personalului pe care deja îl avea.

134. Un alt exemplu bine documentat în privinţa modului cum calităţile emoţionale pot fi îmbunătăţite într-un mediu de lucru, îl avem de la Kate Cannon de la Departamentul de servicii financiare de la American Express. Kate a elaborat un program foarte eficient pentru realizarea acestor obiective şi a utilizat EQ-i pentru a evalua eficienţa acestuia prin compararea rezultatelor obţinute la testele aplicate unui număr de 52 de consultanţi din domeniul vânzărilor cu realizările lor ulterioare. Nu numai că performanţele la locul de muncă ale acestor consultanţi s-au îmbunătăţit, dar mulţi dintre ei au confirmat că au avut reuşite şi mai mari în soluţionarea unor probleme apărute şi în viaţa personală. în grupul lui Kate, factorii EQ care indicau în cea mai mare măsură schimbarea - mai ales pentru cei ale căror punctaje iniţiale erau relativ reduse - au fost: caracterul asertiv, empatia, testarea

realităţii, împlinirea de sine, respectul de sine precum şi optimismul.

135. Toate acestea au un sens. Atunci când încercaţi să vindeţi cuiva sau să obţineţi ceva de la altcineva (aşa cum se va vedea în cazul agenţilor de vânzare-colectare descris mai jos), caracterul asertiv este tocmai potrivit. In combinaţie cu empatia (capacitatea de a-i înţelege pe ceilalţi) şi testarea realităţii (aptitudinea de a determina dacă într-adevăr aveţi de-a face cu un client potenţial sau „predicaţi în pustiu"), asertivitatea vă conduce cu uşurinţă pe drumul spre succes.

136. Ştim că abia aşteptaţi să auziţi povestea agenţilor de vânzare-
colectare, dar mai aveţi un pic de răbdare. în primul rând, dorim să menţionăm vânzarea poliţelor de asigurare, un domeniu de care am fost atraşi în urma unui studiu clasic, coordonat de psihologul Martin Seligman de la firma de asigurări de viaţă Metropolitan Life din New York. El a convins această firmă să-i permită accesul la noii angajaţi, pe care i-a supus nu numai unor teste de personalitate şi de inteligenţă ci şi unui test creat de el însuşi şi prin care spera să poată măsura optimismul. De asemenea a aranjat să urmărească progresul angajaţilor pe parcursul primului lor an, pentru a măsura eficacitatea procedurilor de pregătire ale firmei Metropolitan Life. La sfârşitul acestei perioade a constatat că testele tradiţionale nu preziceau succesul dar, agenţii de vânzare-colectare care aveau un punctaj ridicat în ceea ce priveşte optimismul, au vândut cu 33% mai multe poliţe de asigurare comparativ cu cei care aveau un scor mai redus. Tototdată, el a mai constatat că, după doi ani, cei din grupul optimist aveau cu 50% mai multe şanse de a reuşi la locul de muncă, în comparaţie cu cei care aveau un scor mai redus. în consecinţă, s-a constatat că optimismul este un indiciu sigur nu numai pentru reuşita în domeniul vânzărilor ci şi pentru păstrarea locului de muncă.

137. Bineînţeles, când am început aplicarea EQ-i salariaţilor din di-
verse domenii, agenţii comerciali erau situaţi foarte sus pe lista noastră. Am constatat că optimismul continuă să fie un indiciu al succesului, fără a fi însă cel mai important. în primul studiu pe care l-am.efectuat am analizat 90 de persoane din domeniul asigurărilor, împărţiţi în două grupe: cei care aveau rezultate bune şi cei care nu reuşeau să realizeze foarte multe. Punctajele lor variau în mod semnificativ -

138. o medie de 108 şi respectiv 97. Factorii care au separat în mod decisiv
cele două grupuri au fost, în ordine: asertivitatea, fericirea, respectul de sine, împlinirea de sine, toleranţa la stres şi optimismul.

139. Ar fi de aşteptat ca asertivitatea să contribuie la succesul în
domeniul vânzărilor. Cu cât vă puteţi exprima mai bine gândurile, sentimentele, şi părerile dând dovadă de tact, cu atât mai mult clienţii vă vor percepe drept o persoană cu care se poate negocia într-un mod civilizat şi valoros. Face, de asemenea, minuni, când sunteţi pe cale de a încheia o tranzacţie.

140. Fericirea poate părea la prima vedere mai obscură dar, întrebaţi-vă:
cine doreşte să cumpere o asigurare de viaţă de la o persoană care se mişcă şi se comportă ca un antreprenor de pompe funebre? O stare de optimism este de bun augur pentru agentul de asigurări, permiţându-i acestuia să prezinte produsul într-o lumină favorabilă.

141. în ceea ce priveşte respectul de sine, acesta propagă un sentiment
de încredere şi siguranţă, sentiment valabil pentru un agent de vânzări care cunoaşte produsul foarte bine, şi care nu demonstrează agresivitate. A face faţă stresului este de asemenea o parte importantă a fişei postului - dar câte firme de asigurări caută în mod activ să angajeze persoane care posedă astfel de calităţi? Pe baza studiilor informale asupra participanţilor la seminariile noastre, se pare că - în ciuda aparenţelor — foarte puţine firme folosesc acest avantaj.

142. Şi acum, aşa cum am promis, EQ şi agenţii fiscali. Câteva studii

Cei mai buni performeri

au fost făcute în acest domeniu de către psihologul John Bachman, care, în timp ce lucra ca psiholog angajat în cadrul Serviciilor Comercial-Financiare, o mare agenţie de colectare a impozitelor, a aplicat testul EQ-i colectivului său.

143. Ce credeţi că ar fi necesar pentru a face faţă acestei meserii „in-discrete"? Cu imaginea mentală a unor uriaşi plini de muşchi care „dansează" pe capetele noastre, ne-am putea duce mai întâi cu gândul la agresivitate, duritate şi tendinţa de a fi de-a dreptul grosolani.

144. Greşit. După spusele lui Bachman, secretul succesului în recuperarea banilor clientului este evitarea întâlnirilor distructive. El a

145. lansat teoria că două perechi de factori ai inteligenţei emoţionale ar putea fi cheia acestei strategii mai blânde. El considera conştiinţa emoţională de sine şi empatia ca fiind elementele care permit agenţilor fiscali să-şi monitorizeze propriile sentimente în timp ce le urmăresc pe cele ale debitorului, menţinând astfel situaţia în echilibru. Credea de asemenea că a controla impulsurile şi a fi flexibil le-ar permite agenţilor fiscali să negocieze fără a cădea victime comentariilor evazive, neajutorate sau morocănoase ale datornicilor.

146. Pentru a testa aceste teorii, Bachman a aplicat testul EQ-i celor mai buni performeri (identificaţi de cei care îi supravegheau) şi colegilor acestora, care aveau mai puţin succes. A descoperit că punctajele lor erau 110, respectiv 102, cei mai eficienţi agenţi fiscali înregistrând scoruri bune mai ales în privinţa independenţei, toleranţei la stres, conştiinţei de sine, împlinirii de sine şi optimismului.

147. După observaţii mai atente, Bachman a descoperit că, punctajele grupului mai productiv erau astfel datorită nu a două, ci a trei perechi de factori ai inteligenţei emoţionale. Prima pereche o constituiau asertivitatea şi independenţa, care permitea agenţilor fiscali siguri pe sine să lucreze pe cont propriu, stăpâni pe aptitudinea lor de a se exprima în mod neagresiv dar foarte eficient. A doua pereche era împlinirea de sine şi soluţionarea problemelor, care le permitea să lucreze în perspectiva îndeplinirii scopurilor prin administrarea timpului, interpretarea informaţiilor, comunicarea uşoară şi capacitatea de a negocia. A treia era optimismul şi fericirea, ce asigura o stare stabilă care depăşea stresul inerent la locul de muncă, refuzurile, frustrarea şi dezamăgirea.

148. în final, grupul cu mai mult succes a combinat suficientă (dar nu prea multă) empatie cu un control oarecum elastic al impulsurilor. Gradul potrivit de empatie le-a permis acestor agenţi să negocieze într-un mod profesionist, dar în acelaşi timp, uman, fără a depăşi

limitele
spre simpatie excesivă faţă de promisiunile datornicului sau (şlternativ), faţă de cererile îndreptăţite ale clientului. Mai puţin control al impulsurilor decât în medie, se pare, le permitea să aibă un simţ al perseverenţei - să-şi păstreze limitele şi să evite întârzierile.

149.

150. Rezultatele au fost duble. Pe o perioadă de şase luni, s-a descoperit că agenţii fiscali mai eficienţi îşi îndeplineau 100% din sarcini, comparativ cu colegii cu mai puţin succes, care se limitaseră la 47%. După ce Bachman a creat o formulă statistică pentru a ajuta firma să selecteze noi angajaţi pe baza acestor descoperiri, un alt studiu a ţinut socoteala performanţelor acestora în primele trei luni de la angajare, în mod remarcabil, cei care fuseseră angajaţi pe baza punctajelor mari (şi alţii, cărora li se ţinuseră instructaje speciale) au adunat 163% din dividende în timp ce aceia cu rezultate mici au reuşit să obţină un, totuşi respectabil, 80%.

151. S-a discutat mult despre inteligenţa emoţională şi conducere. Din păcate, majoritatea a ceea ce am văzut se bazează pe speculaţii şi ştiinţa revizionistă. Estimări uimitoare au fost făcute — de exemplu, că inteligenţa emoţională este legată de 80% din aptitudinile unui lider.

Noi credem că aceste estimări, bazate pe dovezi şubrede, pot fi dăunătoare realei cercetări şi înţelegeri a rolului inteligenţei emoţionale. Ele comportă riscul de a distruge credibilitatea cercetătorilor serioşi din domeniu. A privi interviurile de acum mulţi ani pe tema liderilor companiilor de ieri poate fi interesant, dar nu lămureşte ceea ce îi face pe liderii de azi să aibă succes. De asemenea, fără teste standard, siguranţa informaţiei este suspectă. Interviurile şi evaluarea de către colegi şi subordonaţi sunt deseori părtinitoare. Numeroase dintre măsurătorile tip 360 grade (multi-evaluare) de astăzi sunt influenţate mult de dorinţa de a-i face pe plac şefului, sau, alternativ, dorinţa de a-| înlocui. Mai mult, este dificil să judeci corect sentimentele cuiva cu care lucrezi.

152. Testarea Organizaţiei Tinerilor Preşedinţi (YPO), este primul studiu valid care se referă la relaţia dintre inteligenţa emoţională şi conducere. Acest grup select de oameni de afaceri de top are reguli stricte pentru membri: pentru a fi inclus, o persoană trebuie să aibă până în 39 de ani şi să fie preşedinte al unei companii cu 60 sau mai mulţi angajaţi şi

Cei mai buni performeri cu un profit anual de minim 5 milioane dolari.

153. Am fost invitaţi să vorbim la o întrunire regională a YPO, care selectează cu grijă astfel de lectori, pentru a evita scăderile vânzărilor şi

154. a se asigura că membrii vor rămâne cu ceva de valoare. Pentru noi, invitaţia oferea o ocazie unică de a strânge date foarte interesante. De fapt, nu este uşor să avem succes la grupuri cu criterii aşa de bine definite pentru succes. în schimbul discursului despre inteligenţa emoţională,
YPO au fost de acord să ne permită să-i supunem testelor BarOn EQ-i pe membrii care erau dispuşi să accepte acest lucru. Aceasta avea să facă prezentarea mai interesantă pentru ei, iar pentru noi ar fi devenit un bun material de studiu. Fiecare membru urma să-şi primească evaluarea personală iar noi urma să-i încadrăm în grupuri, în funcţie de profil, ca parte a prezentării efectuate. Pentru a face totul şi mai interesant,
am format trei sub-grupe care apăreau în mod natural şi care caracterizau
calitatea de membru YPO. Compararea acestor trei sub-grupe a mai scos la iveală şi o altă dimensiune ce poate fi explorată.

155. Primul grup a fost denumit „Fondatorii". Acesta îi cuprindea pe cei care au înfiinţat firmele pe care le conduc. în calitate de tineri întreprinzători, având o idee pentru o mică afacere, şi-au văzut visele îndeplinindu-se, deseori dincolo de toate speranţele lor. Al doilea grup a fost denumit „Afaceri de familie". Acesta cuprindea, la rândul său, persoane care, dintr-un motiv sau altul, au preluat controlul unei firme ce fusese creată de un părinte, unchi sau altă rudă apropiată. Al treilea grup l-am denumit „Managerii profesionişti" sau, altfel spus, „asasinii plătiţi" şi cuprindea persoane chiar şi în vârstă de 25 de ani, care demonstraseră foarte multă competenţă managerială. în unele cazuri, aceştia ar putea ajunge să conducă firme care generează venituri de peste 50 milioane de dolari.

156. O altă zonă de interes pentru mulţi membri a fost diferenţa potenţială de sex pe care am putea să o descoperim. Cum s-ar putea compara punctajele EQ ale unui bărbat întreprinzător cu cele ale unei femei care înregistrează un succes similar? Deşi numărul membrilor

Cei mai buni performeri

de sex masculin era considerabil mai mare decât cel al membrilor de sex feminin, am considerat totuşi că efectuarea unei astfel de comparaţii ar fi de valoare. Ce am putea învăţa din setul de aptitudini emoţionale ale acestor femei care înregistrează succes în afaceri?

157. Când am început, nu aveam nici o idee despre câte dintre aceste persoane foarte ocupate ar avea timpul necesar la dispoziţie pentru a

158. completa formularele noastre şi a le returna la timp. Fiind în concurenţă
cu programe extrem de agitate, conducând firme care, în unele cazuri generează vânzări de sute de milioane de dolari, nu ne-am aşteptat la un rezultat prea grozav. în majoritatea sondajelor efectuate în rândul oamenilor de afaceri, o rată de răspuns de 33% este considerată destul de bună. Astfel încât, am fost surprinşi atunci când răspunsurile lor au început să apară: rata acestor răspunsuri a fost de 92%. Iar rezultatele

159. au fost impresionante.

160. Crupul YPO a înregistrat un scor semnificativ mai ridicat decât eşantioanele noastre semnificative pe care le mai procesasem. De fapt, acestea erau printre cele mai ridicate dintre toate punctajele înregistrate la nivel de grup.

161. Care erau calităţile emoţionale specifice ce au făcut ca acest grup de întreprinzători de succes să se deosebească de ceilalţi?

162. Prima a fost nivelul lor ridicat de flexibilitate. Aceste persoane sunt caracterizate prin capacitatea lor de a sesiza ocaziile şi de a beneficia de ele. Ele sunt pregătite şi capabile să se mişte repede atunci când este necesar, şi să beneficieze de ocazii atunci când acestea le ies în cale.

163. O altă caracteristică care a ieşit în evidenţă în cazul tinerilor întreprinzători a fost independenţa lor - o componentă crucială în cadrul procesului eficient de luare a deciziilor. Am descoperit tineri de 22 de ani care înfiinţaseră şi conduceau încă firme capabile să genereze vânzări de 20 milioane de dolari. în unele cazuri, aceste persoane şi-au depăşit în totalitate familia şi prietenii din punct de vedere al veniturilor. Aceştia nu avuseseră un model pe care să-l urmeze şi la care să apeleze pentru a discuta diverse aspecte şi probleme. Dar, unul dintre avantajele YPO este programul de consiliere pe care îl oferă acestor tineri milionari prin intermediul altor întreprinzători mai în vârstă şi mai experimentaţi care conduc firme de 100 milioane de

dolari. Un tânăr milionar ne-a spus că s-a dus la mentorul său pentru a discuta despre probleme de afaceri, dificultăţi şi decizii. în timp ce mentorul său îi oferea cu nonşalanţă sfaturi, „învăţăcelul era de fapt destul de selectiv în privinţa informaţiilor pe care le primea. Aceasta este esenţa independenţei: să-i asculţi pe ceilalţi, să le cântăreşti spusele,
după care iei propriile decizii.

164.

165. Cum s-au comportat „Fondatorii" cu „Managerii profesionişti" şi cu cei din grupul „Afaceri de familie"? Un singur element i-a diferenţiat. „Fondatorii" erau cu mult mai asertivi decât celelalte două grupuri. Dar ce se poate spune despre tinerele femei de afaceri? Este interesant de remarcat că s-au comportat la fel de bine ca şi bărbaţii aflaţi în poziţii similare, cu excepţia a două aspecte: acestea au înregistrat scoruri mai bune în ceea ce priveşte relaţiile interpersonale şi empatia.

166. Oare inteligenţa emoţională are vreo legătură cu ce sume de bani putem câştiga? Colegii noştri, Dr. jan Derksen şi Dr. Theodore Bogels din Olanda au întreprins recent unul dintre primele studii din lume cu privire la legătura dintre venituri şi EQ. Aceştia au testat un eşantion cuprinzător, ales cu grijă din cadrul populaţiei din Olanda cu EQ-i şi au făcut o legătură dintre acesta şi venituri. După cum se poate observa şi din Figura nr. 3, prezentată în continuare, aceştia au constatat o legătură semnificativă: persoanele care au un EQ mai ridicat, câştigă

Cei mai buni performeri
mai mulţi bani (am convertit constatările lor în dolari SUA).

167. Am avut de asemenea ocazia să testăm şi un alt grup de persoane care ne influenţează viaţa (în mai bine sau în mai rău), respectiv jurnaliştii din mass-media.

168. Am descoperit că înregistraseră punctaje destul de mari la respectul de sine şi optimism, dar scăzute la controlul impulsurilor şi (ciudat, având în vedere că meseria lor era să descopere adevărul din spatele titlurilor din ziare) testarea realităţii. Surprinzător, au obţinut rezultate medii şi la empatie şi responsabilitate socială.

169. Acest ultim aspect a nedumerit o prietenă de-a noastră, ea însăşi o jurnalistă care era convinsă de faptul că majoritatea colegilor ei ar trebui să fie mult mai deschişi la minte. Singura sa explicaţie a fost că angajaţii mass-media îşi exprimă responsabilitatea socială prin munca lor şi ezită să se implice prea mult în viaţa comunităţii în care trăiesc, de teamă ca obiectivitatea să nu le fie influenţată în cazul în care, mai târziu, ar fi nevoiţi să prezinte evenimente legate de aceasta (interesant, însă, moderatorii radio şi TV aveau tendinţa de a fi mai independenţi şi optimişti decât colegii lor din presa scrisă. Au arătat de asemenea că sunt mult mai controlaţi şi auto-direcţionaţi).

170. Un alt grup pe care am avut ocazia să-l studiem în

detaliu sunt avocaţii. De fapt, am aplicat EQ-i la peste 130 de avocaţi criminalişti sau corporaţi, la fel ca şi judecători. în total, majoritatea au avut tendinţa de a se încadra în medie, dar unii - performerii - au ieşit în evidenţă. Dintre aceştia, am dori să menţionăm doi: Alan Gold şi Don Jack.

171. Alan, ca fost preşedinte al Asociaţiei Avocaţilor Criminalişti, a fost prudent la început. Avusese ocazia să abordeze un număr de teste psihologice la procese şi a pus în dificultate o serie de experţi psihologi. Cu toate acestea, am insistat şi a fost de acord să completeze testul EQ-i.

172. Când ne-am întâlnit pentru a discuta rezultatele, Alan s-a lansat într-o demolare a conceptului de inteligenţă emoţională. A fost băiat de treabă, spunea el, dar se îndoia că orice concluzie dedusă de noi din răspunsurile sale va fi validă.

173. Aşa că am hotărât să schimbăm strategia. Am început prin a-l ruga să uite de test, de întrebări, de terminologia domeniului şi să revină la ceea ce ştia el mai bine. în schimb, l-am întrebat ce face un

Cei mai buni performeri

174. 253

)

Să închidem cercul

175. avocat de top. Ar vrea, de exemplu, în cazul în care ar fi acuzat de o crimă, să fie apărat de cel mai bun elev din seria sa? „Cel mai bun din clasă?" a spus el, „Glumeşti. în nici un caz". Bineînţeles, l-am întrebat de ce. Cu siguranţă că acea persoană ar cunoaşte legislaţia pe de rost. Dar Alan ne-a lămurit rapid. A spus că a cunoaşte legislaţia nu este chiar aşa de important. Este mai degrabă un mod de a şti unde şi cum să găseşti ceea ce îţi trebuie - a răspunde întrebărilor vitale, pe măsură ce ele apar.

176. Ne-a vorbit de asemenea despre importanţa comunicării, despre a fi capabil să îţi expui punctul de vedere rapid şi clar, fără a face risipă de vorbe sau abateri de ia subiect, şi de a arbora un aer de competenţă şi încredere. A remarcat apoi că, în 80% din cazuri, aptitudinile avocatului sunt, probabil irelevante - deoarece problema este rezolvată pe căi legale. în celelalte 20% din cazuri, un avocat poate influenţa rezultatul, dar nu întotdeauna în mod pozitiv. Cu alte cuvinte, comportamentul unui avocat la proces poate să ducă mai degrabă la pierderea cazului decât la câştigarea lui.

177. Cu toate că a început prin a ataca domeniul nostru, ceea ce ne-a impresionat la Alan a fost lipsa totală de aroganţă. El se află pe culmile domeniului său, reprezintă o provocare şi o ţintă pentru adversarii săi, care fac de multe ori greşeala de a-l ataca în mod agresiv. Dar el este hotărât să nu răspundă. La procese este politicos, se poartă cu profesionalism şi curtoazie, chiar dacă nu agreează persoana de pe cealaltă baricadă. Acest fapt îi permite să câştige teren. Dacă

reprezentantul părţii opuse nu-şi stăpâneşte sentimentele, Alan poate întoarce acest lucru în favoarea clientului său. El rămâne calm, se controlează mereu şi foloseşte furia rar, pentru efect.

178. De asemenea, vizualizarea este un element important al arse-
nalului unui om al legii. Alan vizualizează mental desfăşurarea unui caz, înainte de a păşi în sala de tribunal (la fel precum atletul,,înaintea unei competiţii finale), rezolvând situaţiile de criză înainte ca ele să apară şi anticipând felul în care adversarul îşi va prezenta c'^zul.

179. în mod deloc surprinzător, punctajul EQ-i al lui Alan a fost
semnificativ mai mare decât cei al unui avocat obişnuit. Punctajul componentei individuale era de asemenea ilustrativ - cel mai mare la

181. capitolul independenţă (aşa cum este de aşteptat de la un partener
principal în cadrul propriei firme), urmat de conştiinţă de sine şi relaţii personale, asertivitate şi soluţionarea problemelor.

182. După ce am încheiat această parte a discuţiei, l-am întrebat pe
Alan dacă vede legătura dintre a „citi" corect alte persoane, a comunica bine şi a fi calm, politicos, controlat şi încrezător - toate fiind componente ale inteligenţei emoţionale-şi succesul său, iar el a recunoscut că, în ciuda tuturor îndoielilor, poate că domeniul nostru avea în mare

183. parte o logică a sa.

184. Cel de-al doilea performer din domeniul juridic a fost Don Jack, un litigant corporat care, atunci când a făcut testul EQ-i, tocmai luase parte la procesul împotriva Bre-Ex, una dintre cele mai mari fraude comerciale ale anilor '90. Prima noastră impresie a fost că Don este un adevărat gentleman. Ne-au impresionat manierele sale alese şi sensibilitatea faţă de ceilalţi, dar un prieten comun ne-a lămurit: „Nu vă lăsaţi înşelaţi", ne-a spus, „Este genul de persoană pe care o doriţi de partea voastră". Am aflat mai târziu că, în sala de tribunal, politeţea obişnuită a lui Don era temperată de o tenacitate de pitbull, iar martorii erau impresionaţi până la lacrimi de felul în care analiza dovezile.

185. Şi el a obţinut un punctaj mare la test, în special la respectul de sine, împlinirea de sine şi toleranţa la stres. Şi de asemenea, deşi urmase cursurile Universităţii Oxford, a susţinut că este necesar mai mult decât pregătirea academică pentru a excela în domeniu. Un factor care i-a

influenţat succesul este capacitatea sa de a privi în ansamblu situaţia, a observa cele mai relevante detalii şi a trece la acţiune. El resimte de asemenea nevoia de a-şi construi un plan „de bătaie", observând intre timp sentimentele judecătorului, ale avocatului adversar şi ale martorului prezent. Am putea compara acţiunile sale de la procese cu cele ale unui dirijor de orchestră sau ale unui campion de şah, care anticipează întotdeauna zeci de mişcări.

186. Este posibil ca mulţi dintre noi să nu ajungem la tribunal, dar majoritatea avem copii şi una dintre cele mai frecvente întrebări la conferinţele noastre este „Ce face un profesor să fie bun?". Aceasta se

Să închidem cercul

188.

189. datorează faptului că, în ziua de azi, cei care beneficiază de educaţie
(atât părinţii cât şi copii) devin din ce în ce mai exigenţi în aşteptări.

190. Ca răspuns, am aplicat testul EQ-i la mii de profesori şi am cerut deseori permisiunea de a susţine prezentări şi ateliere în cadrul grupelor de profesori şi şcoli, ca parte componentă a programelor de dezvoltare profesională. De exemplu, am avut ocazia de a testa întregul colectiv al unei şcoli private de mărime medie, care este evaluat anual şi trebuie să susţină o prezentare (incluzând un studiu de caz despre un elev cu rezultate remarcabile) în faţa unui comitet administrativ, scoţând în evidenţă ceea ce clasele lor au reuşit pe parcursul trimestrului. Şcoala identificase cei mai buni cinci profesori, iar atunci când testarea noastră a fost completă, am comparat rezultatele lor cu cele ale colegilor.

191. Am descoperit că aceşti cinci profesori au avut punctaje mult mai mari decât ceilalţi profesori la mai multe categorii, dar - din nou - am fost uşor surprinşi care au fost acestea. Deseori, cerem profesorilor să identifice ceea ce ei consideră a fi cei mai importanţi factori în munca lor, poate prin descrierea celor mai buni şi eficienţi profesori pe care

i-au avut la rândul lor, atunci când erau tineri. Dar factorul considerat cel
mai important în cadrul studiilor noastre nu se afla în fruntea listelor lor.

192. Acesta era conştiinţa de sine. De ce ar fi acesta cel mai important?
Deoarece, după cum am văzut, a menţine legătura cu sentimentele proprii este primul pas spre abordarea lor eficientă. Este de asemenea modul în care vă motivaţi să daţi ce aveţi mai bun, săptămână de săptămână, în faţa unei clase de elevi cu neVoi şi aptitudini extrem de variate şi diferite niveluri de interes şi atenţie. Puţini dintre noi, se poate afirma, întâlnesc o provocare atât de mare zilnic.

193. Intr-un alt studiu, am aplicat testul EQ-i unui număr de 257 de profesori din ciclul primar şi cel secundar. Le-am cerut de asemenea să-şi puncteze perfomanţele la locul de muncă, aşa cum le percep ei.

194. 13% din profesorii cursului primar s-au auto-apreciat ca medii sau sub medie, 60% s-au considerat medii, iar 27%, peste medie. Ce' factori EQ-i au diferenţiat aceste grupe? Cea mai mare diferenţă a fost în punctajele legate de optimism. Profesorii care se considerau peste medie erau cu mult mai optimişti decât ceilalţi. Au obţinut de asemenea scoruri

Să închidem cercul

195. 256

196. mai mari la soluţionarea problemelor, împlinirea de sine, toleranţa la stres şi fericire. Când am repetat acest procedeu în cazul profesorilor din ciclul secundar, am descoperit că factorul care îi deosebea pe cei care considerau că au mai mult succes era împlinirea de sine - capacitatea de a se bucura din plin de îndatoririle lor, de a se implica în activităţi extra-curriculare şi de a încerca permanent să atingă excelenţa

– urmată de soluţionarea problemelor, conştiinţa de sine şi fericirea.

197. Dar profesorii slabi? în cazul cursului elementar, aţi putea crede că le lipseşte optimismul, dar v-aţi înşela. Factorul care le limita succesul era lipsa de control al impulsurilor, ceea ce îi făcea să se enerveze, să-şi piardă răbdarea şi să aibă slabe calităţi de organizator. La nivelul gimnazial, profesorii mai puţin satisfăcuţi de performanţele lor s-au evidenţiat prin punctajele mici la capitolul flexibilitate. Un exces de rigiditate nu este cel mai bun drum către inima unui adolescent şi cel mai sigur mod de a vă asigura că mesajul vostru nu va ajunge la destinaţie este să vă supuneţi cu orice preţ regulilor, fără abateri şi

concentrându-vă asupra impunerii disciplinei şi menţinerea autorităţii. Pentru unii profesori, flexibilitatea este aptitudinea cea mai greu de obţinut, dar este necesară. Câştigarea inimilor elevilor, pe termen lung, va duce profesorii mult mai departe decât lupta pentru a stabili cine e şeful, într-o anumită zi. Bănuim că, în clasă sau în afara ei, mediile foarte înregimentate încep să ţină mai mult de trecut.

198. Am avut de asemenea ocazia să testăm un număr de medici, care au avut, din păcate, punctaje sub medie. Cele mai mari punctaje au fost la toleranţa la stres, flexibilitate şi testarea realităţii, iar cele mai mici, la empatie, urmată de fericire şi responsabilitate socială.

199. S-a întâmplat să participăm la o emisiune radio, alături de şefa unei familii de practicieni de la o mare şcoală medicală şi am expus descoperirile noastre cu un grad de nelinişte, temându-ne că va „sări" la noi sau va pune la îndoială metodologia noastră. Dar ea ne-a spus că nu este deloc surprinsă. După părerea ei, şcolile medicale iau o serie de tineri inteligenţi şi grijulii, eliminând pe parcurs grija pe care

200. o au pentru alţii. Nu e de mirare că medicina de tip holist se extinde în detrimentul unor discipline mai tradiţionale, sau că numărul proceselor

Soi închidem cercul

202. intentate medicilor au crescut simţitor în ultimii douăzeci de ani, în
mare parte, din cauza lipsei de comunicare dintre medic şi pacient. Tot în privinţa sănătăţii, am putea adăuga că am întrebat 3.829 persoane care au făcut testul EQ-i despre capacitatea lor de a se descurca cu problemele legate de acest subiect. Dintre acestea, 2.715 considerau că le fac faţă cu succes, iar 1.114 au afirmat că sunt de părere că ar putea să se descurce mai bine. Aşa cum vă puteţi imagina, punctajele lor se deosebeau semnificativ - cei care credeau că se descurcă bine au obţinut cu aproximatv 10 puncte peste medie. Aptitudinile şi atitudinile care diferenţiau cel mai mult cele două grupe erau toleranţa la stres, optimismul, flexibilitatea şi fericirea, în această ordine.

203. Din nou, acest fapt nu constituie o surpriză. Boala este stresantă,
iar felul în care reacţionăm la ea este el însuşi fiziologic şi poate reprezenta o componentă a disconfortului nostru. Nu numai că ne simţim şi acţionăm ca nişte oameni bolnavi, dar reacţiile noastre la boală încetinesc impulsurile naturale ale organismului de luptă împotriva ei. Este suficient de neplăcut că suntem bolnavi, dar a ne stresa suplimentar nu face decât să amplifice problemele cu care ne confruntăm. Optimismul ne ajută să trecem peste toate aceste adversităţi, aşa cum ne ajută să rezolvăm şi alte dificultăţi. Concentrarea asupra a cât de bine putem face faţă bolii şi încrederea că aceasta va dispărea în cele din urmă facilitează rezolvarea problemei. La fel şi flexibilitatea: refuzul rigid de a face lucruri care vă vor ajuta să vă vindecaţi nu va face decât să prelungească suferinţa.

204. în 1996, Jenny Dunkley, o absolventă a Facultăţii de Psihologie,
originară din Africa de Sud, a realizat un studiu, comparând rezultatele

testelor EQ-i a 58 de pacienţi care suferiseră recent de atacuri de cord, cu cele ale unui grup care nu avusese de-a face cu problemele de inimă. Aşa cum se aştepta, pacienţii care se refăceau după criză au avut rezultate mult mai mici în ceea ce priveşte toleranţa la stres, flexibilitatea şi împlinirea de sine. Dar, spre surprinderea ei, au avut punctaje mai mari în privinţa responsabilităţii sociale. Poate că o confruntare cu moartea i-a determinat să-şr redirecţioneze atenţia spre unul dintre cele mai satisfăcătoare aspecte ale vieţii - generozitatea faţă de semeni.

205.

206. Dar Dunkley nu s-a oprit aici. Ştia că 22 dintre pacienţi partici-
paseră la un program realizat pentru a-i ajuta să facă mai bine faţă stresului, în timp ce 16 nu fuseseră incluşi în cadrul său. A comparat rezultatele lor şi a descoperit diferenţe notabile între punctajele totale şi în cadrul fiecărei componente, mai puţin în ceea ce priveşte relaţiile interpersonale şi respectul de sine. Cei care participaseră la program au fost reexaminaţi după 5 săptămâni de instruire şi au avut rezultate totale mai mari în medie cu 9 puncte, înregistrând cele mai semnificative îmbunătăţiri în privinţa toleranţei la stres, respectului de sine, flexibilităţii, fericirii, testării realităţii, împlinirii de sine, soluţionării problemelor şi controlului impulsurilor.

207. Dar şomerii? Cu ajutorul lui Rose-Marie Nigli, de la YWCA
Toronto, am strâns date privind EQ-ul unui număr mare de şomeri cu

vârste cuprinse între 18 şi 50 ani. în total, acest grup a obţinut rezultate sub medie în ariile interpersonale şi ale adaptabilităţii. Cele mai mici rezultate erau cele cu privire la asertivitate, optimism, conştiinţă emoţională de sine, testarea realităţii şi fericire. Şi rezultatele legate de respectul de sine şi independenţă erau sub medie.

208. Rezultatele pot ajuta la explicarea lipsei de succes a şomerului în a găsi şi păstra un loc de muncă. Eşecul continuu accentuează aceste capacităţi subdezvoltate, dând naştere unei situaţii cronice.

209. Important este însă faptul că indivizii din această categorie au avut punctaje mari la empatie şi responsabilitate socială. Probabil ajutorul primit de la Guvern sporeşte conştiinţa individului şi consideraţia legată de semenii săi mai puţin norocoşi.

210. Aproximativ 50 dintre aceşti indivizi au participat la un program de 6 săptămâni menit dezvoltării aptitudinilor, concentrat pe asertivitate, realismul în alegerea unui loc de muncă şi îmbunătăţirea capacităţilor generale în viaţă (precum abordarea provocărilor şi a fi mai optimist). Grupul a beneficiat de instrucţie în cadrul lecţiilor, antrenarea aptitudinilor de viaţă şi gestionarea vocaţiilor şi/sau dezvoltarea aptitudinilor de ordin tehnic. Mai mult de 90% din participanţi şi-au găsit un loc de muncă în urma acestui program. Când

Cei mai buni performeri

211. au fost reexaminaţi, punctajele lor au arătat creşteri semnificative în câteva direcţii. Capacităţile care s-au schimbat cel mai mult au fost asertivitatea, testarea realităţii şi conştiinţa emoţională de sine.

212. în final, care este relaţia dintre inteligenţa emoţională şi satisfacţia conjugală?

213. Pentru a afla, am aplicat testul EQ-i unui număr mai mare de 1.100 persoane, rugându-le să se auto-evalueze în această direcţie. Aşa cum era de aşteptat, cei care erau mulţumiţi au avut rezultate mai mari în medie cu 5 puncte decât cei care nu erau. Diferenţele s-au adunat de-a lungul tuturor celor 5 domenii ale inteligenţei emoţionale, ca şi în cadrul celor 15 componente ale lor, dar care credeţi că a jucat un rol mai important în a stabili dacă o persoană este mulţumită de relaţia cu partenerul? Mulţi dintre noi ar putea numi aptitudinile interpersonale, empatia sau flexibilitatea. în schimb, fericirea era prima pe listă, urmată de respectul de sine, conştiinţa de sine, împlinirea de sine şi testarea realităţii. Numai după acestea apar relaţiile interpersonale în sine.

214. De fiecare dată când fericirea pare să joace un rol semnificativ
într-unul din studiile noastre, cineva se întreabă mereu dacă (în acest caz) mariajele aducătoare de satisfacţie conduc la rezultate mari legate

de fericire sau viceversa. Noi credem că fericirea este cheia, deoarece persoanele cu punctaje mari în cadrul acestei componente tind să fie fericite într-o mare varietate de situaţii, în perioade bune sau rele (sau, aşa cum ne aminteşte ceremonia maritală, la bine şi la greu). După cum sperăm că aţi învăţat din această carte, fericirea vine din interior.

215. Respectul de sine este evident important într-o căsnicie, fiind legat atât de puncte forte cât şi de slăbiciuni. Privindu-vă cu claritate vă va fi mai uşor să fiţi mai puţin „înţepaţi" şi defensivi (până la urmă, în afara mamei, este foarte posibil ca partenerul să fie cel care vă va critica cel mai mult în viaţă. O atitudine încrezătoare vă ajută să abordaţi aceste critici constructiv, luându-le în serios şi, dacă sunt valide, încercând să remediaţi situaţia în loc să ţipaţi la cel care vi le aduce). în ceea ce priveşte conştiinţa de sine, ea vă oferă ocazia de a

216.
217. observa şi controla „termometrul" dumneavoastră intern; împlinirea
de sine, pe lângă faptul că adaugă savoare fiecărui element al vieţii noastre, este vitală când vine vorba de relaţii intime.

218. Sperăm că exerciţiile şi conceptele din această carte v-au ajutat
să vă dezvoltaţi inteligenţa emoţională. Credem că am demonstrat în mod amplu că nu există persoană care să nu beneficieze de pe urma îmbunătăţirii aptitudinilor cuprinse în cadrul EQ. Fie la locul de muncă, la joacă sau în cadrul relaţiilor, când inteligenţa voastră emoţională este puternică, sunteţi mai capabili de a avea succes în viaţă. Reţineţi: niciodată nu e prea târziu pentru a vă schimba în bine.

219. ANEXA I

1
1

Anexa II

220. BarOn EQ-i

221. Recent, în urma unei „febre" de aderare la mişcarea EQ, au apărut
un număr de cercetări şi teste, care pretind că evaluează inteligenţa emoţională. Dar este nevoie de cel puţin cjnci ani pentru a fi creat un test complex, bazat pe cercetări solide, eficient şi de încredere la locul de muncă, în şcoli sau în cadrul sistemelor de terapie. Conform cunoştinţelor noastre, BarOn EQ-i, care defineşte clar şi evaluează

cele 15 caracteristici care compun inteligenţa emoţională, este singurul test de auto-evaluare care, s-a dovedit ştiinţific, este de încredere şi valid - cele două criterii pe care trebuie să le satisfacă orice test psihologic, al sănătăţii mintale sau vocaţional pentru a dovedi că merită timpul care îi este acordat.

222. Siguranţa şi validitatea sunt uşor de definit. Ca un test să fie considerat de încredere, trebuie să ofere rezultate similare de fiecare

223. dată când este folosit de aceeaşi persoană, cel puţin pe o perioadă
scurtă de timp (de-a lungul timpului, aşa cum vom vedea, schimbările sunt de aşteptat). De exemplu, în cazul în care cântarul vostru indică aceeaşi greutate de trei ori în jumătate de oră, puteţi fi siguri de acurateţea măsurătorii. Dacă indică greutăţi diferite, ceva este în neregulă. Să presupunem însă, că indică aceeaşi greutate de fiecare dată, dar ştiţi - pentru că tocmai v-aţi întors de la medic - că aceasta este greşită. în acest caz, valoarea indicată, deşi constantă, nu este validă, deoarece cântarul nu face ceea ce trebuie - să vă măsoare în mod precis greutatea.

224. Testul EQ-i îndeplineşte ambele funcţii. Este consecvent în rezultatele oferite, iar acestea sunt pline de semnificaţii, deoarece măsoară ceea ce trebuie - inteligenţa emoţională.

225. Ştim că EQ-i este valid deoarece a fost conceput conform indicaţiilor
Asociaţiei Americane pentru Psihologie (APA). Pentru a le întruni, un test trebuie să se conformeze acestor trei standarde principale:

- în timpul perioadei conceperii sale, trebuie aplicat unui număr mare de persoane, reprezentând medii socio-economice suficient de diverse şi trebuie să încorporeze un număr mare de diferenţe regionale. De regulă, această procedură se desfăşoară în Statele Unite ale Americii, dar EQ-i a mers mai departe, folosind date obţinute din Canada, Israel, Germania, Africa de Sud, Nigeria, Suedia, Ţările de Jos, India şi Argentina. în timp ce majoritatea testelor de standarde APA sunt publicate după ce au fost testate 1.000 de persoane, EQ-i a fost administrat unui număr de patru ori mai mare de indivizi înainte de a fi lansat pe piaţă.

- Pentru a demonstra că un test este de încredere, cercetătorii trebuie să examineze şi să reexamineze grupul eşantion. De regulă, acest lucru este făcut numai o dată, într-un interval de şase săptămâni sau mai puţin, dar EQ-i a fost re-aplicat de două ori - o dată după

226. o lună, apoi din nou după patru luni.

- în plus, un test de standarde APA trebuie să demonstreze câteva tipuri de validitate, prezentate mai jos. Pentru mai multă claritate, vom corela aceste criterii cu formatul specific EQ-i.

227. ***Validitatea conţinutului*** cere ca fiecare întrebare să surprindă esenţa
a ceea ce una dintre cele 15 scale ar trebui să măsoare. Astfel, prima sarcină a fost stabilirea unei definiţii precise a fiecărei scale, de la ***Conştiinţa emoţională de sine*** la ***Fericire.*** Cele câteva sute de potenţiale
întrebări au fost create de Reuven BarOn, de o echipă internaţională de cercetători şi cinci experţi în psihologie şi psihiatrie. în cele din urmă, cele peste 1.000 de întrebări au fost reduse la un număr final de 133. Acest lucru s-a realizat examinând fiecare întrebare pentru a fi siguri că reprezintă exclusiv o singură scală. întrebările finale au fost puse unui mare grup de oameni, ceea ce a dus la alte modificări şi eliminarea suprapunerilor şi repetărilor.

228. ***Validitatea nominală*** se referă la gradul în care fiecare întrebare
poate fi identificată ca instrument de măsurare a obiectului testului. Să presupunem, de exemplu, că am creat un test menit să vă ajute să

decideţi dacă ar trebui să deveniţi mecanic auto. Dacă acesta ar conţine întrebări legate de relaţia cu mama voastră sau preferinţele în materie de îngheţată, aţi ajunge la concluzia corectă că vă pierdeţi timpul. Este mult mai puţin probabil să luaţi testul în serios şi să fiţi sinceri în completarea unui chestionar care nu pare să aibă de-a face cu respectivul subiect. în timpul stadiilor de proiectare, EQ-i a fost supus câtorva studii de validitate nominală, care examinau toate potenţialele întrebări din punct de vedere gramatical, sintactic şi al relevanţei definiţiei unei scale anume. în cele din urmă, numai cele care erau în mod clar şi neechivoc legate de o scală au rămas.

229. Apoi, EQ-i a fost supus unei analize a factorilor, o serie de proceduri
statistice care stabileau dacă structura setului de întrebări avea sens - mai exact, dacă scalele aveau sens şi coeziune. în timpul acestui proces, un computer a adunat răspunsurile a peste 1.000 de oameni. Numai acele întrebări care se potriveau cel mai bine unei anume scale au rămas.

230. ***Validitatea formei*** se referă la cât de bine măsoară un test, în ansamblul
său, ceea ce trebuie să măsoare. Ar fi fost inutil să generăm întrebări uşor
de citit, bine grupate şi care corespund corect unei anumite definiţii, dacă
ele nu au menirea de a măsura inteligenţa emoţională a unui individ. Să

232.

233. presupunem, de pildă, că am conceput un test menit să măsoare succesul unui fotbalist fundaş. Atunci, să presupunem că aplicăm testul unui grup de fundaşi şi nu găsim absolut nici o relaţie între rezultate şi performanţele lor. Validitatea formei testului ar fi nulă. Astfel EQ-i a fost comparat, în primele sale stadii, cu alte 10 teste dinainte validate şi cu o largă aplicare, concepute pentru a măsura personalitatea şi starea de spirit. Aceste studii – care s-au desfăşurat în şase ţări - au dovedit că EQ-i întrunea într-adevăr un număr de caracteristici şi arii relevante, deja prezente în testele existente.
Dar suprapunerile nu mai erau prea frecvente, ceea ce dovedeşte că EQ-i nu copia materialele existente deja.

234. ***Validitatea convergentă*** vizează măsura în care un test oferă aceeaşi
evaluare a celui căruia îi este aplicat ca şi un observator obiectiv, imparţial. în timpul acestui stadiu al concepţiei, persoanele care făcuseră
testul EQ-i au fost intervievate de un psiholog experimentat. Aceste interviuri acopereau toate zonele măsurate de test. Mai târziu, trei psihologi care lucrau în clinici au ascultat înregistrările interviurilor şi, bazându-se exclusiv pe acestea, au notat fiecare persoană, acoperind toate scalele EQ-i. Apoi, rezultatele lor au fost reduse la o medie, astfel încât să existe un singur punctaj corespunzător fiecărei scale pentru fiecare persoană testată. Rezultatele mediei corespundeau în mare măsură cu rezultatele furnizate de test, mai ales cele pentru asertivitate, soluţionarea problemelor şi testarea realităţii. Responsabilitatea socială s-a dovedit cea mai greu de evaluat pentru psihologi. în plus, persoanele
testate s-au autoapreciat la nivelul fiecărei scale, citindu-i definiţia şi alegând un număr între 1 şi 7, care oglindea cel mai bine modul în care ei îşi vedeau performanţele din acea direcţie. Şi aceste rezultate au dovedit o corespondenţă considerabilă cu cele ale testului propriu-zis.

235. ***Validitatea divergentă*** înseamnă pur şi simplu că, atunci când se
lucrează la crearea unui nou test, trebuie să te asiguri că nu măsoară altceva decât ceea ce ar trebui. De exemplu, să presupunem că am descoperi brusc faptul că cei care au avut rezultate mari la testul EQ-i, au
avut rezultate mari şi la cel IQ şi că toţi cei cu punctaje mici au avut scoruri mici şi la testul IQ. Dacă lucrurile stau astfel, nu am făcut decât să

236.

237. concepem un nou test IQ. Pentru a evita acest fapt, testul EQ-i a fost aplicat unui număr mare de indivizi simultan cu testul IQşi de personalitate, pentru a se determina zonele în care ele s-ar putea suprapune. De pildă, s-a sugerat că soluţionarea problemelor, privită ca aptitudine EQ poate fi legată de „gândirea abstractă", măsurată de testele IQ. La o examinare mai atentă, totuşi, cele două s-au dovedit a fi în mod clar diferite. Cu cât mai orientate social şi accesibile sunt soluţiile care fac parte din inteligenţa emoţională, cu atât sunt mai puţin legate de procese mentale academice şi (termenul este elocvent) abstracte. Alte scale au fost de asemenea examinate şi s-a descoperit că agresivitatea şi asertivitatea nu au de-a face; responsabilitatea socială nu se poate confunda cu supunerea, obedienţa sau conformarea „oarbă"; flexibilitatea nu este instabilitate; controlarea impulsurilor diferă de tendinţa de a fi nespontan şi rezervat; iar fericirea (spre liniştea tuturor) nu înseamnă frivolitate sau manie.

238. ***Validitatea grupelor de criterii*** înseamnă că orice test care „merită"
trebuie să aibă capacitatea de a diferenţia grupuri de indivizi care împărtăşesc acele caracteristici pe care testul trebuie să le măsoare. Să presupunem că începem aplicarea unui test fictiv, care măsoară eficienţa unui fundaş de fotbal. Dacă am descoperi că jucătorii echipelor liceelor şi cei din Liga Naţională de Fotbal (ambele categorii jucând fotbal, dar fiind altfel foarte diferite) au avut rezultate identice, am fi nevoiţi să revenim la schemele iniţiale ale testului. Astfel, au fost făcute numeroase eforturi pentru a ne asigura că EQ-i se aplică - dar este capabil să scoată în evidenţă diferenţele - unei mari varietăţi de grupuri, toate având în comun (cum de altfel avem toţi) un anume grad de inteligenţă emoţională.

239. De aceea, în ultimii trei ani, un singur test ne-a permis să descriem
profiluri distincte şi semnificative pentru grupuri disparate, precum şomerii, pacienţii psihiatrilor şi indivizii dependenţi de diverse substanţe, soţii care au abuzat de partenerele lor, contabijii-şefi ai companiilor Fortune 500, elevii unei prestigioase academii, militare,

criminalii înrăiţi, atleţii profesionişti bine plătiţi, bolnavii cardiaci în recuperare, recrutorii Aviaţiei SUA şi Oamenii care au emigrat şi s-au reintegrat cu succes într-o nouă societate. Toţi aceştia şi mulţi alţii au fost incluşi în măsurătorile EQ.

240. ***Validitatea predicţiilor***reprezintă, pentru mulţi, valoarea finală. Ne
permite EQ-i să privim în viitor şi să vorbim încrezători despre şansele de reuşită ale unei persoane într-un anume domeniu? Ne putem folosi de el pentru a determina alegerea cărui jucător va „pune pe jar" Liga Naţională de Hochei? Care angajaţi vor ajunge manageri de top? Căror pacienţi le vor face bine tratamentele acordate? Care comerciant va depăşi toate dividendele? Care părinte se va dovedi mai afectuos sau partener de viaţă mai tandru? Cu toate că EQ-i este încă relativ la începuturi, a înregistrat deja un record impresionant al predicţiilor, după cum credem că a arătat şi capitolul precedent.

241. Toate acestea fiind spuse, v-aţi gândi să faceţi testul? Poate că un
grad de îndoială şi scepticism rămâne. în special, probabil că vă îndoiţi de validitatea unei proceduri de auto-evaluare. Fără să le fi văzut, ideea a 133 de întrebări care promit să vă surprindă inteligenţa emoţională poate părea mai laborioasă decât este necesar. Dacă vrem să ştim cât

de inteligent din punct de vedere emoţional este cineva, de ce să nu-l invităm pur şi simplu la o cafea, să-l rugăm să se aşeze comod pe scaun şi să-l întrebăm cât de inteligent este în acest domeniu? Nu facem asta, pentru că nu ar funcţiona. Răspunsul persoanei ar fi în mod clar subiectiv
şi imposibil de verificat. Auto-verificarea — adică a răspunde sincer la cele 133 de întrebări ale EQ-i - funcţionează cu adevărat.

242. Suntem siguri că este valabil în general, deoarece aceeaşi procedură
este folosită cu regularitate în psihologie de aproape o sută de ani. Funcţionează în cazul EQ-i datorită procedeelor de validare descrise mai sus şi pentru că o persoană căreia i se aplică nu şi-l auto-notează sau auto-interpretează.

243. Pentru a înţelege de ce auto-interpretarea ar fi o greşeală, să luăm
un exemplu particular: Jodie, o jurnalistă, este privită de toţi cunoscuţii săi ca o persoană capabilă de empatie şi responsabilă social. Atunci când completează testul EQ-i însă, rezultatele ei în aceste arii sunt mai mult sau mai puţin medii. Este surprinsă de acest fapt, dar - aşa cum arată clar restul rezultatelor ei - tinde să fie extrem de autocritică şi să-şi stabilească standarde imposibil de atins. Completând testul EQ-i, ea a răspuns destul de sincer, dar, mental, se compară cu oamenii

Anexa I

245. pe care îi admiră şi îi consideră întrupările perfecte ale empatiei şi
responsabilităţii.

246. în aceeaşi zi, Harry, un muncitor în fabrică, a completat şi el testul.
El nu are atâtea modele de viaţă în ceea ce priveşte aceste două domenii. Ascultă cu răbdare problemele colegilor săi, dă bani

asociaţiilor caritabile şi mărunţiş cerşetorilor şi face parte dintr-un grup de enoriaşi. Majoritatea prietenilor săi ar spune, probabil, că e un tip de treabă, care se străduieşte să dea ce are mai bun, dar nu are nimic deosebit. Harry însă se consideră o persoană foarte empatică şi responsabilă social, mai ales când se compară cu cei pe care îi cunoaşte. Ca urmare, răspunsurile lui - din nou, complet sincere - vor duce la rezultate mai mari ca ale lui Jodie.

247. înseamnă de fapt aceasta că Harry este mai empatie şi social mai
responsabil decât Jodie? Nu neapărat. Rezultatele oglindesc modul în care se percep ei înşişi. Iar când vine vorba de inteligenţă emoţională, aceste percepţii pot fi mai importante decât realitatea obiectivă. Aminti-
ţi-vă că EQ este un ansamblu de convingeri legate de lume şi de locul nostru în cadrul ei. Jodie se consideră lipsită de succes - îşi doreşte să realizeze mult mai multe lucruri. Hărry crede că se descurcă bine, mai bine chiar decât majoritatea. Părerile lor subiective vor reflecta modul în care îşi desfăşoară relaţiile personale, cum fac faţă problemelor de sănătate, cum îşi tratează colegii şi cum reacţionează în situaţii de competiţie. Şi, de fapt, Harry cel banal poate avea mai mult succes în domeniul său prin atingerea scopurilor propuse şi dorinţelor sale cu toate că, după estimările celorlalţi, Jodie pare a fi o persoană mai activă.

248. Imaginaţi-vă acum ce s-ar fi putut întâmpla dacă Jodie şi-ar fi notat

singură testul EQ-i. Două rezultate medii (dar, în mintea ei, irecuperabil de mici) legate de elemente dragi ei ar fi scos la suprafaţă cele mai mari
temeri. Poate că ar fi încercat să remedieze acest presupus eşec repezin-
du-se într-o direcţie greşită. Din fericire, punând aceste punctaje într-un
context şi interpretând rezultatele testului în ansamblu, o putem ,ajuta să
capete o înţelegere mai profundă şi să urmărească scopuri mai utile.

249. Ar fi de menţionat aici unul sau două aspecte finale. Suntem frecvent
întrebaţi dacă rezultatele EQ-i ale unei persoane variază cu timpul, într-adevăr, lucrurile stau astfel, dar mai mult decât în cazul rezultatelor
250.

251. testelor care măsoară caracteristici sau trăsături precum onestitatea sau introvertirea, care tind să rămână constante pe parcursul existenţei unei persoane. Deoarece capacităţile emoţionale se schimbă cu vârsta şi experienţa, şi în rezultatele EQ-i sunt de aşteptat modificări, chiar şi fără antrenamente, pregătire sau vreun efort conştient din partea noastră.

252. Retestarea periodică a unui număr de grupe-eşantion a arătat acest
lucru. în general, diferenţele dintre rezultate după o lună sunt foarte mici. După patru luni, anumite scale au arătat mai multe fluctuaţii ca altele - mai ales toleranţa la stres, testarea realităţii şi caracterul asertiv. Scalele cele mai stabile au tins să fie flexibilitatea, respectul de sine şi soluţionarea problemelor.

253. O întrebare finală, (deşi destul de banală), care se referă la „hoţul"
din fiecare din noi, este dacă se poate trişa în cadrul testului EQ-i, dând răspunsuri false la întrebările sale. Pe scurt, răspunsul este nu. Sau, mai bine zis, ar fi mult mai dificil decât vă închipuiţi şi probabil că aţi fi descoperiţi. în test sunt introduse o serie de măsuri de precauţie
care „dau alarma" atunci când încercaţi să păreţi mai mult (sau mai puţin) inteligenţi decât sunteţi. Indicele impresiei pozitive îi descoperă pe cei care încearcă să se prezinte într-o imagine prea „roz". Un indice

al impresiei negative îi detectează pe cei care se abat din drumul lor pentru a înregistra punctaje mai mici (Ar face oare cineva asta? Ar putea fi în interesul lor dacă, de pildă, doresc o asigurare sau o primă pe motiv de accident la locul de muncă). Mai există de asemenea şi un indice de inconsecvenţă şi câteva semnale de avertizare timpurie pe care nu intenţionăm să le descriem, în caz că cineva s-ar decide să accepte provocarea de a încerca să trişeze la test.

254. Sfatul nostru este ***să*** fiţi cât mai cinstiţi atunci când faceţi testul EQ-i

sau orice alt test. Trişaţi şi vă veţi înşela nu numai pe voi. EQ-i corect aplicat şi interpretat vă va ajuta să vă dezvoltaţi punctele forte şi să depăşiţi punctele vulnerabile. Dacă este folosit în cadrul unui proces de angajare, încercarea de a falsifica rezultatele se va întoarce împotriva voastră. Chiar dacă reuşiţi să-i înşelaţi pe cei care testează şi sunteţi angajaţi parţial pe baza rezultatelor false, este foarte posibil ca postul respectiv să nu se potrivească aptitudinilor voastre reale, caz în care nimeni nu are de câştigat.

255.

256. ANEXA II

257. EQ şi succesul în muncă

258. Ce este necesar pentru a avea succes în muncă?

259. Ceea ce urmează este un scurt rezumat al primei cercetări din lume care a utilizat o măsurare valabilă a inteligenţei emoţionale pentru a explora această problemă. în timp ce nu există un răspuns uşor la întrebarea de mai sus, studiile noastre au arătat că EQ poate reprezenta între 15 şi 45 de procente din succesul în muncă. Am testat 4.888 de oameni ai muncii din diverse domenii rugându-i să raporteze cât de mult cred ei că reuşesc în domeniul în care activează. Deşi nu putem fi siguri că toate răspunsurile erau absolut corecte în estimarea reuşitei lor, credem totuşi că acest răspuns acţionează ca un îndrumar util. Vă sugerăm ca pe măsură ce parcurgeţi lista să reţineţi că toate acestea sunt estimări.

260. Aceste date erau toate colectate de MHS de la oameni'.de pe tot cuprinsul Americii de Nord. Toţi au fost rugaţi să completeze EQ-i şi să aprecieze cât de mulţumiţi se simţeau de serviciul pe care îl aveau. Unele grupuri erau mai mici decât altele. Au fost raportate doar datele

Anexa II

270

7

261. cu semnificaţie din punct de vedere statistic. Aceasta înseamnă că au fost luate în considerare grupurileîn care procentul oamenilor cu reuşită în domeniul profesional era mai mare şi care au înregistrat scoruri semnificativ mai ridicate ale EQ comparativ cu EQ-ul celor care nu reuşeau în domeniul profesional. în cadrul fiecărui grup de oameni am prezentat primii cinci factori în ordinea importanţei, pentru a face diferenţa dintre cei cu performanţe ridicate şi cei cu performanţe reduse.

262. Unele grupuri ar putea părea ciudate la prima vedere. De exemplu, v-aţi putea aştepta ca inginerii buni să fie superiori în testarea realităţii comparativ cu cei mai puţin capabili. Cu toate acestea, aşa cum s-a dovedit, toţi inginerii au un scor relativ mai ridicat în privinţa testării realităţii,'aşa încât nu acest element este cel care le diferenţiază performanţele. Aşa cum vom arăta mai jos, altele sunt calităţile care separă performerii de cei care eşuează.

263. Gândiţi-vă la acestea ca la o reţetă pentru o prăjitură. încercăm să producem reţete sau combinaţii de factori pentru cele mai gustoase „prăjituri". în analizele noastre mai sofisticate creăm o formulă care de fapt indică în ce măsură contribuie fiecare factor în ansamblu. Utilizând procesul numit regresie logistică am identificat combinaţia ideală de factori EQ pentru multe grupuri ocupaţionale. Acestea au plătit dividende însemnate pentru angajaţi şi angajatori care doreau să găsească cel mai bun echilibru între oameni şi locul lor de muncă. Oamenii care sunt cei mai mulţumiţi de munca pe care o desfăşoară, tind să fie cei ale căror calităţi emoţionale se potrivesc muncii respective.

264. în paginile următoare sunt prezentaţi cei mai importanţi cinci factori (dacă putem spune că doar cinci factori sunt importanţi) pentru fiecare ocupaţie. Numerele din paranteze indică mărimea fiecărui grup analizat.

265. Reuşita de ansamblu în muncă (4.888)

1. împlinirea de sine

2. Fericirea

3. Optimismul

4. Respectul de sine

5. Caracterul asertiv

266. Activitate comercială generală (524)

Anexa II

1. împlinirea de sine

2. Caracterul asertiv

Anexa II

3. Fericirea

4. Optimismul
5. Respectul de sine

267. Agenţi de vânzare a poliţelor de asigurare (97)

1. Caracterul asertiv

Anexa II

2. Respectul de sine

3. Fericirea

4. Toleranţa la stres
5. împlinirea de sine

268. Agenţi de vânzare în domeniul afacerilor (53)

Anexa II

1. Respectul de sine

2. Testarea realităţii

3. Caracterul asertiv

4. Toleranţa la stres
5. Optimismul

269. Funcţionari din domeniul marketing-ului (99)

1. Optimismul

2. Testarea realităţii

3. Independenţa

4. Controlul impulsurilor
5. Responsabilitatea socială

1. Funcţionari pentru vânzări cu amănuntul (109)

280.

Anexa II

281. Alte vânzări (100)

282. 'I. Respectul de sine

2. împlinirea de sine

Anexa II

3. Fericirea

4. Optimismul
5. Caracterul asertiv

283. Casieri/Funcţionari bancari de ghişeu (35)

1. Toleranţa la stres

2. Optimismul

3. Respectul de sine

4. împlinirea de sine
5. Testarea realităţii

284. Funcţionari în domeniul financiar (49)

Anexa II

1. Caracterul asertiv

2. Relaţii interpersonale

3. Soluţionarea problemelor

4. Fericirea
5. Empatia

285. Reprezentanţi pentru serviciile destinate clienţilor (72)

1. Toleranţa la stres

2. Caracterul asertiv

3. Fericirea

4. Relaţii interpersonale
5. împlinirea de sine

286. Consilieri pentru angajare (94)

Anexa II

1. împlinirea de sine

2. Testarea realităţii

3. Toleranţa la stres

4. Optimismul

Anexa II

5. Relaţii interpersonale

6.

7. Administratori în domeniul resurselor umane (104)

Anexa II

1. Fericirea

2. împlinirea de sine

3. Optimismul

4. Caracterul asertiv
5. Toleranţa la stres

8. Consultanţi pe probleme de management (252)

1. Caracterul asertiv

2. Conştiinţa emoţională de sine

3. Testarea realităţii

4. împlinirea de sine
5. Fericirea

9. Directori (260)

Anexa II

1. Respectul de sine

2. Fericirea

3. Relaţii interpersonale

4. Testarea realităţii
5. împlinirea de sine

10. Directori de planificare a producţiei (75)

1. Flexibilitatea

2. Soluţionarea problemelor

3. Independenţa

4. Controlul impulsurilor
5. împlinirea de sine

1. Directori generali (145)

21. Contabili (57)

Anexa II

1. Soluţionarea problemelor

2. Relaţii interpersonale

Anexa II

3. Fericirea

4. Respectul de sine
5. Conştiinţa emoţională de sine

22. Asistente medicale (126)

1. împlinirea de sine
2. Independenţa

23. Personal tehnic medical (78)

1. Respectul de sine

2. Optimismul

3. Testarea realităţii

4. împlinirea de sine
5. Independenţa

24. Artizani comerciali/Designeri (36)

Anexa II

1. Flexibilitate
2. împlinirea de sine

25. Lucrători administrativi în domeniul educaţional (168)

Anexa II

1. Relaţii interpersonale

2. Testarea realităţii

3. Optimismul

4. Fericirea
5. Respectul de sine

26. Profesori de liceu (200)

1. Empatia

2. împlinirea de sine

3. Toleranţa la stres

4.

5. Profesori de şcoală elementară (347)

Anexa II

1. Optimismul

2. Respectul de sine

3. Independenţa

4. Toleranţa la stres
5. Fericirea

Anexa II

6. Funcţionari publici (141)

1. Optimismul

2. împlinirea de sine

3. Respectul de sine

4. Independenţa
5. Caracterul asertiv

7. Cler (79)

Anexa II

1. împlinirea de sine

2. Relaţii interpersonale

3. Caracterul asertiv

4. Toleranţa la stres
5. Respectul de sine

8. Lucrători în domeniul social (52)

1. Independenţa

2. Toleranţa la stres

3. Caracterul asertiv

4. Controlul impulsurilor
5. Optimismul

9. Lucrători pentru serviciile sociale guvernamentale (91)

Anexa II

1. Conştiinţa emoţională de sine

2. Relaţii interpersonale

3. Empatia

4. Toleranţa la stres

5. Fericirea

6.

7. Medici/Chirurgi (19)

Anexa II

1. Independenţa

2. Toleranţa la stres

3. Empatia

4. Controlul impulsurilor
5. Flexibilitatea

8. Avocaţi (26)

1. împlinirea de sine

2. Fericirea

3. Toleranţa la stres

4. Caracterul asertiv
5. Responsabilitatea socială

9. Ingineri (86)

Anexa II

1. împlinirea de sine

2. Fericirea

3. Optimismul

4. Empatia
5. Relaţii interpersonale

10. Psihologi/Psihiatri clinicieni (52)

1. Testarea realităţii

2. Independenţa

3. Fericirea

4. Toleranţa la stres
5. Flexibilitatea

11. Cum să ne contactaţi

12. Dacă sunteţi interesaţi de modul în care puteţi obţine informaţii privind
inteligenţa emoţională sau dacă vreţi să intraţi în legătură cu profesionişti atestaţi de MHS, vă rugăm să telefonaţi la 877-468-9300 (SUA şi Canada) sau +1-416-492-2627 (Internaţional).

13. Aveţi o poveste interesantă sau cunoaşteţi pe cineva care a demonstrat
un nivel înalt al inteligenţei emoţionale?

14. Dacă răspunsul este da, am dori să includem aceste date în una din
următoarele noastre cărţi.

15. Vă rugăm să ne contactaţi şi să arătaţi cum se aplică acestei poveşti
unul sau-mai mulţi dintre cei 15 factori ai inteligenţei emoţionale. Poveştile trebuie să prezinte cum se reflectă aceste aptitudini acasă, la serviciu şi in cadrul comunităţii. Dacă povestea este selectată, vom aplica testul EQ, pentru a ilustra modul în care scorul reflectă succesul Trimiteţi aceste date pe adresa:

16. EQ Story

17. c/o Dr. Steven Stein

e-mail: eqstory@mhs.com

sau fax (416) 492-6640

18. Vă rugăm să ne transmiteţi adresa de e-mail sau fax la care puteţi fj contactaţi. Este posibil ca din cauza volumului mare de date primite să nu putem răspunde tuturor celor care ne contactează, dar dorim să vă mulţumim anticipat pentru participarea dumneavoastră.

19. în atenţia librarilor şi vânzătorilor cu amănuntul*

20. Contravaloarea timbrului literar se depune •
în contul Uniunii Scriitorilor din România
nr. 2511.1-171.1/ROL, deschis la B.C.R.,
Filiala Sector 1, Bucureşti

22.
23.
24.
25.
26.
27.
28.
29.
30.
31.
32.
33.

34. *„Forţa inteligenţei emoţionale* este una dintre puţinele cârti care nu numai că defineşte inteligenta emoţională şi arată cum se deosebeşte ea de coeficientul de inteligenţă, dar dezvăluie cititorilor şi ce pot face practic pentru a–şi îmbunătăţi coeficientul inteligenţei emoţionale. Volumul aplică principiile şi practicile terapiei raţionale emotiv–comportamentale şi cuprinde multe tehnici utile care pot veni în sprijinul cititorilor, pentru ca aceştia să ducă o viaţă mai fericită şi mai eficientă."

– DR. ALBERT ELLIS, PREŞEDINTELE INSTITUTULUI ALBERT ELLIS PENTRU TERAPIA RAŢIONALĂ EMOTIV–COMPORTÂMENTALĂ

35. *„Forţa inteligenţei emoţionale* este binevenită pe raftul cărţilor referitoare la inteligenţa emoţională. Trebuie neapărat citită, deoarece oferă impresii şi instrumente pentru aplicaţii personale şi organizaţionale. Stilul accesibil al cărţii atrage cititorii să înveţe din experienţele altor persoane cu ajutorul inteligenţei emoţionale."

– KATE CANNON, CREATOAREA PROGRAMULUI DE PREGĂTIRE A COMPETENTEI EMOŢIONALE DIN CADRUL GRUPULUI FINANCIAR AMERICAN EXPRESS.

36.
37.
38.
39.
40.
41.
42. furaiA

ISBN 973-8457-21-1

9 789738 45721 8